



TITLE:

エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究

AUTHOR(S):

若林, 直樹

CITATION:

若林, 直樹. エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究. 2005

ISSUE DATE:

2005-05

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/84778>

RIGHT:

エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と 組織コミットメントの流動化の調査研究

(課題番号：15530256)

平成15年度～平成16年度科学研究費補助金（基盤研究(C)(2)）研究成果報告書

平成17年 5月

京 都 大 学 図 書



1050578230

若林直樹氏寄贈

附 属 図 書 館

研究代表者

若林直樹

経済学研究科助教授)

エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と 組織コミットメントの流動化の調査研究

(課題番号：15530256)

平成15年度～平成16年度科学研究費補助金（基盤研究(C)(2)）研究成果報告書

平成17年 5月

研究代表者

若林直樹

(京都大学大学院経済学研究科助教授)

成果主義的な人事制度は、日本企業の雇用関係を変えつつあるのかは、近年の労働経済学だけではなく組織論においても大きな問題点である。特に流動化を前提とする人事管理政策は、日本企業に於ける従業員の企業組織へのコミットメントや雇用関係に対する見方を大きく変えつつあるとされる。われわれは、こうした問題を分析するために日本企業に於ける近年の成果主義的な人事制度改革が従業員の企業活動に対するコミットメントの仕方に対する影響を検討した。本研究報告書は、平成15年度より平成16年度までの2年間にわたる、われわれの共同研究である「エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究」(文部科学省科学研究補助金・基盤研究(C)(2)、研究代表者・若林直樹、課題番号15530256)の成果を取りまとめたものである。

こうした企業と従業員の雇用関係に於ける貢献と報酬についての暗黙的、インフォーマルな雇用契約関係の理解の変化については、組織論からは「心理的契約」という概念で分析することが有効である。こうした議論の前提を共有しながら、この研究会では分析を行った。まずこうした改革では、雇用関係において、人的資源管理政策の志向が、長期的な企業特殊技能の形成に対する評価として長期雇用保障を与えるものから、中短期の戦略目標達成の貢献する技能形成に対する評価として「雇用されうる能力」の形成を支援するように変化していると考えられる。それに対して、従業員がコミットメントする対象が、会社組織に対する長期的なものから、キャリアや職務能力に対する短期的なものに変えようとすると考えられている。こうした視角から実証的な検討もした。まず初年度には、代表的な成果主義的人事制度改革を行っている企業数社に対する事例調査を行った結果、長期的な貢献から中短期の業績志向へと従業員の意識を向けさせるような賃金・評価制度の設計と運用を行っていた。ただ同時に評価制度に対する不公平感がやはり大きな問題となっているようだった。そして2年目は、関西電機メーカー3社に協力してもらい、従業員に対して、成果主義的人事制度改革への評価と組織コミットメント、心理的契約の関連についての意識調査を実施した。その調査の結果としては、業績給制度を求める従業員が多いものの、成果主義的人事制度改革についてはその評価システムや評価に対する納得度について問題点があると考えた従業員が多いことがわかった。そして、組織コミットメントについては、組織に対する感情的なコミットメントはあるものの、存続的なコミットメントについては近年低下傾向にあることがわかった。そして心理的契約尺度で分析すると、①企業の自分への昇進評価に納得し長期的にコミットメントしようとするタイプや会社を②自己のキャリア開発の場として捉えるタイプのように、会社でのキャリアを肯定的に捉えるグループが存在する一方で、③単なる長期雇用保障希望や④割り切り型の組織帰属に徹するタイプのように、会社に対する関わり方を便宜的(道具的)に捉えるグループが存在することがわかった。成果主義的改革を支持する従業員は、中高年では①、若年では②の

タイプが多く見られた。ただ、若年では、②、④のように長期的なコミットメントをしないタイプが多く見られたので、組織コミットメントは短期化、流動化する傾向が見えた。

この調査研究の実行にあたっては、問題発見のためのヒアリングにご協力をいただいた企業、機関である東北パイオニア株式会社、東京エレクトロン、サンヨー株式会社、シャープ株式会社、大日本スクリーン製造株式会社、オムロン株式会社、日本イートン株式会社、電機連合とその関係者の方々には厚く御礼申し上げます。また匿名を前提にご協力頂いたので、名前を明示できないのですが、アンケート調査にご協力をいただいた関西電機メーカー3社の関係者に厚くお礼申し上げます。

この共同研究が、現在の成果主義的人事制度改革と従業員の組織コミットメントの変化に関する理解を深めることに寄与することができれば幸いである。

2005 年 5 月

京都大学大学院経済学研究科・助教授

若林直樹

1. 研究組織

研究代表者：若林直樹（京都大学大学院経済学研究科助教授）

研究分担者：田尾雅夫（京都大学大学院経済学研究科教授）

研究分担者：宮本光晴（専修大学経済学部教授）

研究分担者：松山一紀（近畿大学経営学部専任講師）

研究分担者：久保克行（早稲田大学商学部助教授）

研究分担者：曳野孝（京都大学大学院経済学研究科助教授）

2. 交付決定額（配分額）

（金額単位：千円）

	直接経費	間接経費	合計
平成 15 年度	1,500	0	1,500
平成 16 年度	1,400	0	1,400
総計	2,900	0	2,900

3. 研究発表

（1）学会誌等

若林直樹、「社会ネットワークと組織間での信頼性：『埋め込み』アプローチによる経済社会学的考察」、『社会学評論』、第 54 号 2 巻、2003 年、159-174 ページ。

若林直樹、「都市ホテル産業におけるサービス・マネジメントの組織能力と戦略的提携」、『経済と貿易』、第 187 号、2004 年、55-73 ページ。

若林直樹、「情報化と経営戦略」、吉田俊哉・花田達郎編『社会情報学ハンドブック』東京大学出版会、2004。

田尾雅夫、「高齢化と労働科学」、『労働科学』、第 80 巻 1 号、2004 年、38-42 ページ。

宮本光晴、「新たな雇用システムの課題」、『労働調査』、2003 年、10-15 ページ。

宮本光晴、「日本のコーポレートガバナンス改革」、花崎正晴・寺西重郎編『コーポレートガバナンスの経済分析』東京大学出版会、2003 年、15-49 ページ。

宮本光晴、「雇用の継続は否定されるのか」、『都市問題研究』、第 56 巻 5 号、2004 年、62-76 ページ。

松山一紀、「人的資源管理（HRM）と組織戦略」、『国際研究論叢』、第 17 巻 1 号、2003 年、113-131。

松山一紀、「HRM と組織成果」、『商経学論叢』、第 51 巻 1 号、2004 年、63-83 ページ。

松山一紀、「HRM と組織文化」、『商経学論叢』、第 51 巻 2 号、2004 年、67-85 ページ。

久保克行、「経営者インセンティブが企業業績に与える影響」、『早稲田商学』、No.401、

535-548 ページ。

西脇暢子、「コミットメント研究の系譜・過去の展開と今後の可能性」、田尾雅夫編著『非合理組織の系譜』文眞堂、2003 年、43-64 ページ。

西脇暢子、「Transformation of strategy and structure of Japanese companies in the 1990s」、
『Working Paper 04-02, Research Institute of Economic Science College of Economics, Nihon University』、2004 年。

西脇暢子、「組織とコミットメント ―組織流動化時代の忠誠心と帰属―」、二村敏子編著
『現代ミクロ組織論』有斐閣、2004 年、105-122 ページ。

西脇暢子、「組織とプロフェッショナル ―組織と個人の新しい関係―」、二村敏子編著『現代ミクロ組織論』有斐閣、2004 年、219-236 ページ。

山岡徹、「組織におけるパワーのダイナミズム（上）」、『横浜経営研究』、第 24 巻 4 号、2004 年、119-130 ページ。

山岡徹、「組織におけるパワーのダイナミズム（下）」、『横浜経営研究』、第 25 巻 1 号、2004 年、11-23 ページ。

山岡徹、「事例研究 人的資源の活用方策 ―先進事例に学ぶ―」、『自治体経営時代の人的資源管理 ―活かす人材、変わる自治体』大阪自治研究センター、2005 年、69-82 ページ。

(2) 口頭発表

Wakabayashi, Naoki, "Relational Trust and Embeddedness in Interorganizational Networks: An Analysis of Quality Control Manager Networks in Japanese Buyer-Supplier Relations." The Paper presented at the European Group of Organizational Studies, 19th Colloquium. Copenhagen Business School, Denmark, 5 July, 2003. (Referred)

若林直樹、「日本的企業間関係における社会ネットワークと信頼性の発達」、経済社会学会第 39 回全国大会、同朋大学、2003 年 9 月 20 日。

若林直樹、「ビジネス・ネットワークの研究において社会関係資本が果たす役割」、経済社会学会第 40 回全国大会、テーマセッション（ラウンド・テーブル 3）報告、日本大学経済学部、2004 年 10 月 3 日。

若林直樹、「日本企業のネットワークと信頼のマネジメント：企業間協力を変化させる社会ネットワーク資本」、香川大学経済学部現代経営研究会第 1 回ワークショップ、高松市・香川大学、2005 年 3 月 29 日。

(3) 出版物

宮本光晴、『企業システムの経済学』新世社、2004 年、

4. 研究成果による工業所有権の出願・取得状況 なし

1. 特許権の取得状況
2. 特許権の出願状況
3. 特許権の取得状況

目次

第1章	成果主義的人事制度改革と従業員の心理的契約の変化 関西メーカー意識調査をふまえて 若林直樹	1
第2章	成果主義と会社人間 田尾雅夫	28
第3章	革新的 HRM 政策と組織コミットメントおよび組織文化の関係 松下電器産業（株）を事例として 松山一紀	32
第4章	仕事意識と仕事環境の変化 宮本光晴	51
第5章	成果主義的人事制度におけるリスクとインセンティブ 久保克行	57
第6章	エンプロイアビリティに対する自信が組織コミットメントに与える影響 西脇暢子	65
第7章	成果主義的人事制度の導入を促進する諸要因について 山岡徹	76
第8章	内部通報と組織コミットメント 西宮冷蔵の事例の再解釈 本間利通	85
第9章	福利厚生の実が組織間関係における信頼と学習に与える影響 プレハブ住宅メーカー S 社の協力会の事例 秋山高志	96
付録	「成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査」 結果と単純集計	

付録目次

付録1 調査報告

付録2 単純集計表

付録3 調査票

第1章

「成果主義的人事制度改革と従業員の心理的契約の変化

：関西メーカー意識調査をふまえて」

若林直樹（京都大学大学院経済学研究科）

1. はじめに

近年の日本企業における成果主義的人事制度改革が労働者の帰属意識を変化させていることに関心が高まっている。それは、中短期の業績評価を取り入れることで、終身雇用時代の従業員の会社に対して全人格的にコミットメントする意識を弱めて、仕事や業績にコミットメントさせる意識を強めようとしている（太田 1999: 10-11）。ただ、その副作用として、中短期の成果を実際は評価することが難しいので、従業員はモラルダウンし実は会社への忠誠心が低下してきているとも批判される（高橋 2004）。けれども、成果主義的改革は、従業員が会社に対する雇用関係や組織への帰属意識をどのように変化させているかについて未だ実証的な検討を必要としている。確かに、多くの大手の日本企業でも、もはや正社員に対して一律の長期雇用や年功序列の慣行を維持できなくなっている。いわゆる「成果主義」的な人事制度改革を進行させてきている。そこでは、長期的な企業内熟練形成ではなく、外部市場でも通用しうる高度な技能の開発を自主的に形成することが期待されている。そして成果主義人事制度は、雇用保障ではなく、エンプロヤビリティ保障すなわち他社に通用し雇用されうる能力の開発の保障を従業員に対して新たな動機づけとして提供しようとすると思われる。けれども、従業員は、会社への帰属関係をそのように理解し直しているのだろうかということが大きな疑問として残る。

「心理的契約」という分析概念は、このような変動する雇用関係についての従業員の理解の変化を捉える上で非常に優れた見方を与えてくれる。心理的契約は、元々は組織心理学者のアージリスらが 1960 年代に提唱した概念であるけれども、1980 年代の米国で雇用関係のリストラクチャリングが進む中で、そこでの雇用関係についての従業員の主観的な理解を変化を分析するために、再定式化された概念である(Rousseau 1995)。ルソーは、雇用関係が経済契約による交換関係だけを決めたものではなく、会社と個人との間での約束に基づいて主観的に了解された社会関係としての面を含んでいることを指摘した。つまり雇用契約のそうした側面が心理的契約であり、それを企業組織に於いて、ある従業員個人が、彼もしくは彼女を雇用している企業に対して、どのような貢献をし、どのような報酬をもらうかについての交換についての双方の合意に関して、企業の働きかけにより形成された明示的もしくは暗黙の約束に基づいて、主観的な理解や信念であると定義している(Rousseau 1995: 9-11 ; Rousseau 2004: 120)。つまり、これは企業が人事政策等で働きかける

ことで形成される従業員が会社に対する貢献と返報の具体的な交換内容の主観的な理解である。このような心理的契約は、人事制度改革によってその交換内容が変わると共に、従業員の交換に対する主観的な理解も変化する。例えば、この会社は年功序列で評価するとか、短期的に成果を出した者を評価するとかである。心理的契約は、成果主義のような人事制度の質的変革が、従業員の会社に対する貢献と返報の交換内容の主観的な期待を変化させることを分析するために開発されてきた概念である。

日本企業における雇用関係の変化について、心理的契約の概念からその変化の方向性が議論されている。心理的契約の代表的な質的区分に「取引的契約」と「关系的契約」がある(Rousseau & Tijoriwala 1998: 685-689)。前者は、成果について明確で明示的に定義されており、関与する時間も一定期間に限定されるような雇用契約である。アメリカのプロジェクトベースの雇用契約が典型例である。それに対して关系的契約は、無期限に継続する所属関係で、不完全で曖昧な成果が定義されているものである。日本の長期雇用慣行がこれに近い。そして、近年の成果主義導入や非正規雇用の増加、雇用流動化を行う人事制度改革について、心理的契約についての日本の論者は、日本企業が关系的契約から取引的契約へと心理的契約を変えつつあるとしている。守島は、近年の非正規雇用の増加と成果主義的評価制度の導入が、日本企業の従業員の心理的契約を关系的契約から取引的契約へと変化させつつあるとしている(Morishima 2000)。また、蔡(2002)も日本企業が、日本的雇用慣行から逸脱したために、従来の关系的契約に違反し信頼関係を損ねて、その契約違反のコストがふくらみつつあるとしている。日本企業の成果主義的人事制度改革が心理的契約に与える影響については、关系的契約から取引的契約へ、そして長期的包括的信頼から短期的で職務や業績でのコミットメントへと変化しつつあると考えている。青木(2001)はルソーの心理的契約尺度を用いた実証分析を行異、退職意志への影響を調べた。けれどもこうした議論については、心理的契約に対して成果主義が与える影響について、その尺度を用いての実証的検討の蓄積は乏しい。従って、本論は、心理的契約尺度を用いて、成果主義が雇用関係に対する従業員の態度変容に影響しているのかを実証的に検討したい。

近年、欧米に於いても雇用関係の変化から心理的契約が关系的なものから取引的なものへと変化していると考えられている。従業員と会社との心理的契約は、長期から短期へ、雇用保障からエンプロヤビリティ志向へと変化しているとされる(Knoke 2000: ch.5)。そして、企業は、新たな心理的契約の下で、特定の戦略目標に集中し、一般的な技能を持つ人材を中心に市場から調達し、能力開発を従業員の自己責任とし、非正規雇用労働者の積極活用でスピードのある事業変革に対応できるようになったとされる。けれども、そうした心理的契約を変更しようとする人事改革は、その組織論的問題を当然に発生する。心理的契約研究者達は、これを「心理的契約違反」問題として議論している。それは、基本的に従業員が、企業に対して長期的信頼関係、役割外行動への意欲、忠誠心の高さ、組織市民行動への取り組みを弱める(Robinson & Rousseau 1994; 蔡 2002)。そして忠誠心、チーム

ワーク、生産性、モラルに関する低下が見られるという組織問題を引き起こすとされている。その意味でも、成果主義的な人事制度改革が心理的契約にもたらす変化は検討すべき組織論的な課題である。

成果主義的人事制度改革が心理的契約に与える影響を検討するために、本稿は以下のように議論したい。まず心理的契約とはどのような概念枠組であり、それが成果主義的人事制度改革でどのように変化すると考えられているのかについて検討する。続いて、その変化について実証的に検討するために、2004年12月～2005年1月まで行った関西電機メーカー3社での成果主義的人事制度と心理的契約についての意識調査の結果を検討する。そして最後にこの実証的結果を踏まえて、成果主義的人事制度改革がどのように心理的契約に影響しているのかについて最後のまとめの考察を行う。

2. 成果主義的人事制度改革と心理的契約の変化

2. 1 心理的契約による雇用関係の主観的理解の分析

心理的契約は、近年、人的資源管理政策の変化による雇用関係に対する従業員の主観的な態度の変化を分析するために注目されている概念の一つである。心理的契約は従業員による雇用関係における従業員と会社との間での貢献、義務、返報についての主観的理解である。そして、これは企業の出す人事管理についてのメッセージや組織変革のイベント（出来事）を受けて、解釈の変化を通じて、変わっていくものと見られている。これは、そもそも労働力のダウンサイジングやリストラクチャリング、雇用慣行の変化、エンプロヤビリティ志向などの人的資源管理政策の大きな変化が与える影響を検討するために、1980年代からルソーらが活用し出した概念である。

(1) 心理的契約の定義

心理的契約は従業員が企業との雇用関係に対して持つ主観的な態度内容に関する概念である。心理的契約とは、ルソーによれば「個人と組織の間での交換関係に関わる合意の諸条件に関して」、明示的・暗黙的な約束を通じて「組織によって形成された個人の信念」とであると定義される(Rousseau 1995: 9; Rousseau 2004: 120)。雇用慣行についての従業員の主観的な理解である。同じく帰属意識概念としては、組織コミットメントがあるけれども、それが従業員からの存続的・感情的・規範的な組織への関与の強さを見るのに対して、従業員と組織との間の関係について相互作用による内容的変化を分析しようとしている。心理的契約は、ルソーによれば、個人について保有されている組織内部の雇用関係に関わる主観的な見方である(Rousseau 1995: 8-10)。彼女は、ある雇用関係について契約についての主観的理解（信念）のもたれ方を、①主観的な理解をする主体が個人か、集団かという次元と、②雇用関係を見る視点が組織内部であるのか、外部者からのものであるかの次元を設定して、4つの契約類型に別けている。つまり雇用関係に対する主観的理解の分析単位を分けている。心理的契約は、個人が保有する組織内部からの雇用契約についての信念であ

る。それに対して、組織内部からの見方だけでも、ある集団が保有するのは「共有された心理的契約」であり、「規範的契約」である。それに対して、組織外部者から見たある個人に関わる雇用関係についての解釈は、「暗黙的契約」である。そして外部者から見て、ある集団に関わり、社会文化に根ざした義務を含む幅広い信念は「社会的契約」である。日本企業全体の日本の雇用慣行の保持の社会的責任は、社会的契約にあたる。

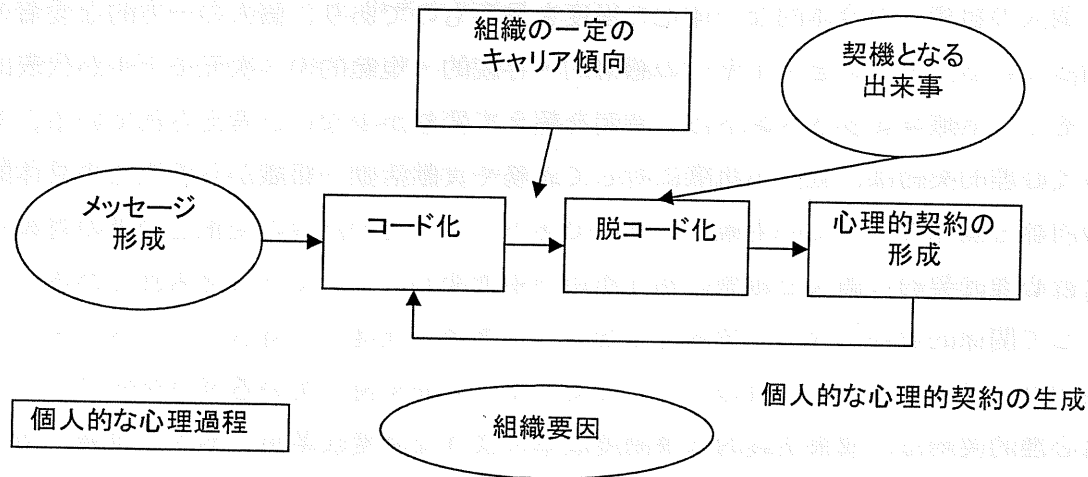
心理的契約は、主に3つの分析視点を持っている(Rousseau & Tijoriwala 1998)。それはまず、①内容的なものであり、関係的契約から取引的契約への連続尺度である。これは求められる業績が不明確で長期的なコミットメントであるものから、業績や期間の限定が明確なコミットメントまでの間の変化を捉えようとするものである。次に②心理的契約の形態的特徴の分析であり、それが明示的であるか暗示的であるかの検討である。そして③従業員の評価過程の研究であり、いわゆる心理的契約の違反の認知とその組織的影響の研究の領域である。

心理的契約の概念を用いる研究者達は、雇用関係の変化が従業員の組織への主観的な態度を変容させていることを問題としている(Rousseau 1995: 9; Rousseau 2004)。心理的契約は、企業と従業員の雇用契約をめぐる具体的なある相互作用が、彼らの間の雇用関係に関わる義務、貢献、返報の仕方に対する理解を変化させていることを議論しようとする概念である。つまり人事制度改革がそれまでの雇用関係についての従業員の貢献と返報の主観的な理解と大きく変化させることである。心理的契約違反を行った場合には、退職増加、生産性低下、モラル低下等を組織的にもたらすと見られている(Rousseau & Tijoriwala 1998)。

(2) 心理的契約の変動メカニズム

ルソーは、そもそも心理的契約の変動メカニズムをワイクのような解釈主義的もしくは間主観的視点から分析している(Rousseau 1995: Ch.2)。彼女は、社会的構築主義の観点に立ち、組織内部に於いて構築された社会的な解釈枠組に従って、心理的契約の内容は解釈され、意味変容し、共有され则认为している(図1-1)。つまり個人は、ある時点で自分の所属する会社におけるキャリアや雇用関係についての長期的な傾向についての一定の解釈枠組を持っている。例えば、「生え抜き重視」であるとか、「実力主義」とかである。具体的に、キャリアに関するある情報が入ってきたり、出来事が起きたりするときにそれについての意味解釈を行い、従来からの会社の「約束」に従い、雇用関係において自らの具体的な貢献行動と会社からの返報についての交換についての契約を心理的に構築する。そして、それに従って行動を行い、その結果についての会社や雇用者からのその評価メッセージや他者のキャリアに関する情報を新たに得て、それを解釈しながら、新しい心理的契約を構築する。その際に、会社や雇用者からのキャリアや人事についての新しい情報(新たな役職新設や削減)や新しい出来事(新たな制度改革)を検討しながら、会社の雇用関係における意味解釈の枠組を新たに構築していく過程が見られる。その中で従業員は、主観的に、会社の求めていることとそれを達成したときの会社のキャリアについての「約束」

図 1-1 個人の心理的契約の生成過程



(出所) Rousseau, 1995: 33, fig2.1 を作者修正

を理解し、そこから自分の取ることが期待されている貢献行動について設定し、それを取った際の報酬や罰を推測するのである。例えば、この会社は中長期である事業を維持することを望んでいるので長期雇用であり、そのために実際に職場の多くの先輩は長期間雇用されており、ある事業活動を洗練していくのに重要な能力を身につけていくと高く昇進で評価するという風にある。

つまり心理的契約は、会社側の評価の変化や人事制度改革という新たな情報や出来事を通じて、具体的な貢献と返報の間の解釈の仕方が変動することを捉えようとしている。ただあまりにも人事制度が大きく変化してしまい、従業員達に対応できずに心理的契約を大きく変えられない場合には、「心理的契約違反」として問題状況になる。それはモラルや生産性の低下、離職増加として現れる。現在の成果主義への批判の一つとなっている中高年のモラル低下がその一つの結果である。

(3) 心理的契約と組織コミットメントの関連

心理的契約は従来の組織への帰属意識を分析する概念とどのような関係にあるのだろうか。組織への帰属意識を分析する代表的概念として組織コミットメントがある。それが従業員の組織に対する関与の強さを分析するのに対して、心理的契約は雇用関係の内容的変化を追う概念である。組織コミットメントは、個人が組織に対して一体化している程度が分析の対象となる(Sheldon 1971)。近年は、組織コミットメントは、感情的、存続的、規範的の3つに分けて、組織と個人の関係性を多元的に論じるようになってきている(Allen &

Meyer 1990)。高木(2003: 98-99) は、組織的コミットメントと心理的契約を比較すると、一部重複する面があるものの、次のような違いが見られると指摘する。組織コミットメントは、個人の組織への全体的な一体化の程度を見るものであり、個人の一方的な愛着の程度を測っている。アレンとマイヤーの感情的・存続的・規範的の3次元モデルが代表的である。そして組織コミットメントは、時間を超えて変動が少ないと考えられている。それに対して心理的契約は、個人が組織に対して義務や貢献活動、組織からの返報の具体的な交換の内容と関係についての主観的な理解である。主にその内容の変化を分析の対象にしておき、心理的契約は個人と組織の相互作用の中で変わっていくと考えられている。そして主として関係的契約と取引的契約を2端点とした連続尺度で分析されている。そして心理的契約は、日々の出来事や情報によって変わりうる面を持っている。

特に心理的契約は、成果主義的人事制度改革のような制度改革が、個人の組織に持つ貢献と返報の関係枠組みについての主観的理解を変えていく面に焦点を当てている。むしろ組織コミットメントも人事制度改革によって変わりうるものであり、成果主義的制度改革が組織コミットメントを弱める効果があると考えられる向きもある。鈴木(2002: 208-209) は、成果主義的改革のような組織変動がそのポジティブな変化として認知されるならば、組織コミットメントを強化する影響を与えると議論している。そして、その変動がネガティブな変化と認知されるならば、組織コミットメントが弱体化するとしている。組織コミットメントはその強弱は議論しうるけれども具体的な関わり方についての検討は限界がある。

それに対して心理的契約は、成果主義的人事制度改革が、個人と組織の間の義務=権利関係への主観的理解をどのように内容的に変化させているのかに関心を持っている。すなわち人的資源管理システムの変化という出来事とそれに関わる情報が、個人の義務=権利関係への解釈の内容をどう変化させていることを議論するのである。

2. 2 成果主義的改革による心理的契約の変動

(1) 成果主義的給与制度と心理的契約の変化

成果主義的賃金・評価制度の導入やその改革は、従業員の心理的契約に対して影響を与えていると考えられている(Stiles et al. 1997: 64)。ここでは成果主義的な人事制度改革を賃金・評価制度に絞って検討したい。

成果主義的な賃金制度改革は、経営戦略で設定された事業目標を短期的に達成するように、従業員が行った仕事で成果を挙げることを促進し、それを高く評価しようとするように賃金と評価の制度を変えようとするものである(高橋 1999)。成果主義的賃金は、基本的に仕事の成果に応じて各従業員の賃金額を決定する仕組みである(高木 2004: 54-60)。成果主義的改革として考えられているのは、業績主義的報酬制度、年俸制、目標管理制度の導入である(林他 2002)。これは、従来の年功序列、長期雇用の下での賃金・評価制度を変えようとするものである。職場に競争を導入して、経営戦略や事業戦略に沿った形で、中短期で仕事の成果の達成や向上を求めるものである。現在、成果主義的な賃金・評価制

度が大きな問題を抱えているのは、こうした評価の基準や過程が、従業員の仕事の成果を測る上で適切さや公平さが低く、納得が得づらい点だと言われている。そのためにも評価の基準や過程に正確さや公平さが求められている。

成果主義的な賃金・評価制度の改革が心理的契約に与える影響でもこの点が重視されている。すなわちスティルスらは、成果主義的な新たな業績評価基準の導入は、従業員の心理的契約を長期的で包括的な義務と貢献を重視する関係的契約から特定の目標に特化した取引的契約へと変えると効果があるとする(Stiles et al. 1997: 64)。ただ同時に彼らは、業績評価基準が、正確さや公正さを従業員達にうまく認知されないと、従業員は業績評価に懐疑的になるので、そうした効果が発揮しづらいとする。

(2) 長期雇用保障からエンプロヤビリティ保障へ

今日の日本企業の成果主義的な賃金制度改革は確かに、雇用関係を年功序列・長期雇用による無限定的な関係的契約から中短期の特定戦略目標志向の取引的契約へと従業員の心理的契約を変化させようとしている。クノックの描くように、北米では次のように変化をしている(Knoke 2000: ch.5)。従来の心理的契約は、企業内労働市場でのキャリアを志向するものであった。企業は従業員に対して雇用保障を与えて、長期雇用、内部能力開発、内部昇進、福利厚生給付を進める代わりに、従業員は企業に対して内部に留まり長期的なコミットメント、忠誠心を高めて、企業特殊的技能の形成に集中した。それに対して、成果主義的な人事制度改革は、柔軟な労働力を志向する心理的契約を求めている。新たな心理的契約の下では、企業は、プロジェクト期間内での雇用保障に限定し、外部市場で通用する技能の構築を保障するエンプロヤビリティ保障を与えようとしている。代わりに従業員は、技能開発を自己責任化しつつ集中的な短期間の貢献努力を会社に対して行う。

日本企業の心理的契約の変化を論じる論者達も、日本企業が1990年代後半以降、人事制度改革を取引的契約の方向へ変えるために行っているとしている。既に述べたように、守島は雇用管理の変化と労働者の忠誠心の関係を論じて、非正規雇用の増大や成果主義の導入が心理的契約を関係的なものから取引的なものへと変えようとしていると指摘している(Morishima 2000)。そして日本企業の人的資源管理戦略について実証的に検討して、期間限定雇用を活用し業績評価を重視する「成果主義的な」企業では、従業員の満足度が高いものの、長期的な企業特殊的な能力開発への意欲が低まっていることを明らかにしている。蔡(2002)もまた、近年の成果主義的な人事制度改革が、従来の関係的契約の理解を弱めており、そうした改革による変化が、「心理的契約違反」として、モラル低下などの違反コストの増大につながっていると指摘している。こうした従来の検討は、成果主義的な人事制度改革は、日本企業に於いても心理的契約を取引志向に大きく変えて、組織へのコミットメントも限定化するののかという傾向の指摘である。

(3) 検討すべき課題

従って成果主義的な賃金制度改革における会社側のメッセージと改革イベントが、従業員

の心理的契約に対してどのように影響しているかの実証的な検討が必要である。一般に、どの程度関係的契約から取引的契約へと移行しているかが問題である。そしてそれはエンプロヤビリティを志向した一般的な能力開発への意欲の増進、特定戦略目標の意識とそれを志向した貢献行動への取り組みの増大と密接に関連しているのかが焦点である。他方で、その従来の年功序列に従う心理的契約の破棄による違反問題として企業内特殊技能を修得しないことやモラルダウン、組織の凝集性低下などが起こるかである。けれどもこうした変化について従来余り実証的な先行研究は存在しない。また、従来の議論は、ゼネラリストのキャリアを達成するのに有効な心理的契約のあり方を中心とした議論であり、今日のようにスペシャリストを活用する場合については一定の限界を持っている。スペシャリストに対しては、どのような心理的契約の構築が進んでいるのかも大きな問題である。

従って次に、成果主義的な人事制度改革が心理的契約に対する影響を実証的に考察してみる。その際には、まず近年、心理的契約を見ると、関係的契約が余り支持されないのを見てみたい。その次に、成果主義的賃金・評価制度への高い評価や自己のエンプロヤビリティの高い評価が心理的契約を取引的なものにする効果を持っているかを見てみたい。そして、高い年齢や高い収入、管理職のようなゼネラリストであることなどが、関係的契約を志向することにつながっているかもしれない。そこで、年齢、職種、文系・理系の違い、学歴や収入の水準という個人の属性の違いが、心理的契約のあり方にどのように影響しているかを見てみたい。

3. 成果主義的人事制度改革による心理的契約への影響の事例研究

3. 1 課題と方法

次に、成果主義的な人事制度改革が心理的契約を関係的なものから取引的なものにしていくかについて、3社の関西電機メーカーの大量調査から実証的に検討してみたい。既に述べたように、課題は大きく二つある。まず第一に心理的契約において取引的なものが強く、関係的なものは弱いのかである。第二に心理的契約の変化に対して、影響している要因は、従業員の成果主義的制度への評価であるのか、そして自己のエンプロヤビリティの評価であるのかである。さらに第二点に関連して、個人的な属性の違いによって関係的契約のあり方が違うのかも検討したい。例えば、研究職はエンプロヤビリティが高いので、取引的契約の志向が強いかと言うことである。

このことを明らかにするために、3つの関西電機メーカーに対するアンケート調査を実施した。調査は、成果主義的人事制度改革が現在のホワイトカラーの働き方やコミットメントに関する意識に与える影響を理解するために、事前に調査対象企業の人事部に対するヒヤリング調査とそれを踏まえた調査票（アンケート）による本調査を通じて行った（詳しくは、京都大学エンプロヤビリティ研究会（2005）を参照）。この調査票調査は、主要関

西電機メーカー3社の技術系・事務系従業員に対して以下のような概要で行った¹。

- ①名称：「成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査」
- ②実施主体：京都大学エンプロヤビリティ研究会（研究代表者：若林直樹（京都大学））²
- ③実施期間：2004年12月～2005年1月
- ④調査対象：関西電機メーカー3社 従業員710名（事務・営業職、技術職、管理職）
- ⑤調査方法：郵送調査法
- ⑥回収人数：517名（回収率：72.8%）
- ⑦主要調査項目
 - 1）被調査者の属性や職位、職務内容
 - 2）キャリア志望やエンプロヤビリティの意識
 - 3）賃金制度や人事制度、経営戦略への意識について
 - 4）報酬制度についての考え方
 - 5）ここ数年間の仕事環境や仕事意識に於ける変化
 - 6）評価による格差について
 - 7）会社へのコミットメントの変化について
 - 8）会社との心理的契約について

この意識についての大量調査によって得られたデータを用いて、成果主義的人事制度の影響が心理的契約に影響を与えるかについて検討してみたい。そのために、以下では大きく5つのことを検討する。まず心理的契約の尺度について因子分析を行い、4つのタイプの心理的契約が見られることを検討する。次に、こうした心理的契約の意識に個人の属性やネットワークが影響するかについて検討したい。第三に、エンプロヤビリティ意識の高さが心理的契約意識に影響することを見てみたい。第四に、成果主義的人事制度への評価の高さが心理的契約の意識に影響するかについて検討してみたい。最後に心理的契約の意識のあり方が組織コミットメントの変化に与える影響について検討したい。

3. 2 3社の成果主義的人事制度改革

心理的契約の大量調査の分析を行う前に、調査対象となった3メーカーにおける成果主義的人事制度の概要についてふれておきたい³。3メーカーをA、B、C社とする。3社共に、複数の事業部門を持ち、多角化を進めていた。そして調査時点の2004年までに成果主義的な人事制度改革を行い、成果に基づく賃金・評価制度の導入、目標管理制度、管理職

¹ なお、調査協力のために個人名、企業名は匿名とした。

² この研究プロジェクトは、田尾雅夫、宮本光晴、松山一紀、久保克行、西脇暢子、山岡徹、本間利通、秋山高志から構成され、このアンケート調査を実施した。

³ これは3社人事関係者からのヒヤリングと資料によって構成した。

を対象とした年俸制の導入を行っていた。業績や成果に応じた賞与制度も導入していた。成果主義的な賃金・評価制度は、管理職への適用が中心であり、労働組合員でもある一般職階層への適用は、目標管理制度による目標達成の成果評価部分の拡大が中心である。ただ、若年層では技能習熟度による評価を残していた。また、企業によって制度差も存在していた。3社の人事制度改革の概要を下記にまとめておきたい。

(1) A社

A社は、製品によって業績が異なるので、事業部門別の賃金制度を、職種別制度に加えて導入している。A社は2004年度まで年功賃金制度の仕組みを変えて、より成果志向型の賃金・評価制度に変えた。まず管理職に関しては、既に1990年代半ばより年俸制に移行して、成果主義による評価部分を半分以上に拡大していた。そして2000年代にはいと主任や一般社員に対しても成果主義的な賃金制度の改革を進めてきた。定期昇給の廃止、家族手当の廃止を行った。そして年齢に応じた基礎給を廃止し、資格に応じた「仕事給」と成果に応じた「実績給」との構成に変えてきた。そして実績給の比率は7割程度に高めてきた。そして賞与制度も、主任と管理職は基本的に個人業績に連動するものに変えてきている。そのために賞与も最大3倍程度の格差が付く形になってきた。

(2) B社

B社は、近年の業績が低迷した時期の反省をきっかけに、会社全体の「会社業績」、各部門の「組織業績」、目標達成に応じた「個人業績」の3つを反映する成果主義的な賃金制度に移行した。管理職に関しては1990年代後半に年功制から年俸制に移行し、資格給と成果考課を中心に評価する制度に変えてきた。従って資格別に変動レンジを持つグレード給の仕組みとなっている。現在は会社業績、組織業績、個人業績を年俸額と賞与に反映する。会社業績はROEやキャッシュフローを元に決定し、組織業績は部門に対する業績評価から決まり、個人業績は目標管理制度のもとでの目標達成に応じて決定される。毎年、年俸額は洗い替えとなっている。一般社員も組合員であるために改革の対象となりづらかったものの、近年は賞与においてこうした3つの業績を反映するようになっている。すなわち業績連動賞与制度を導入している。もっとも、約4ヶ月弱の基礎部分、個人業績の部分がある。そして、その基礎部分の最大65%程度まで会社業績（ROE（営業利益）やCFなど）や組織業績に応じての反映部分は増減する。

(3) C社

C社もまた管理職の年俸制を1990年代後半以降に先行して成果主義的な賃金制度として導入し、2005年までに一般職の賃金制度で年功給部分を廃止し、成果部分を拡大した。まず管理職に関しては、その年俸は、職能資格に基づく「資格給」、役割の程度と達成度に応じた「役割給」と個人・事業部・会社の業績評価から成る「賞与」から構成される。資格給は昇格に応じて上がっていく。それとは別に役割給が設定され、これは役割の大きさと役割の充足度から評価される。役割等級はグレード給となっており、各等級毎に評価に応

じて一定の幅の役割評価レンジが存在する。そして、目標管理制度による目標の達成実績に関する個人業績は全て賞与に反映させる。そして2004年度までに一般職員に関しても成果主義的賃金制度に移行させる制度改革を行った。従来の一般職員の給与は年齢に応じた「本給」、「年齢給」と職能資格に応じた「資格給」などから成っており、年功制的となっていた。それを新資格給と基礎給の2本立てとして、その比率は7:3にした。前者は能力成熟度を評価した資格給であり、基礎給は標準生計費に対応したものである。考課は成績考課、態度考課、能力考課である。成績考課（成果評価）と態度考課は賞与額の評価に活用する。そして能力考課（評価）は、昇格により評価する仕組みである。

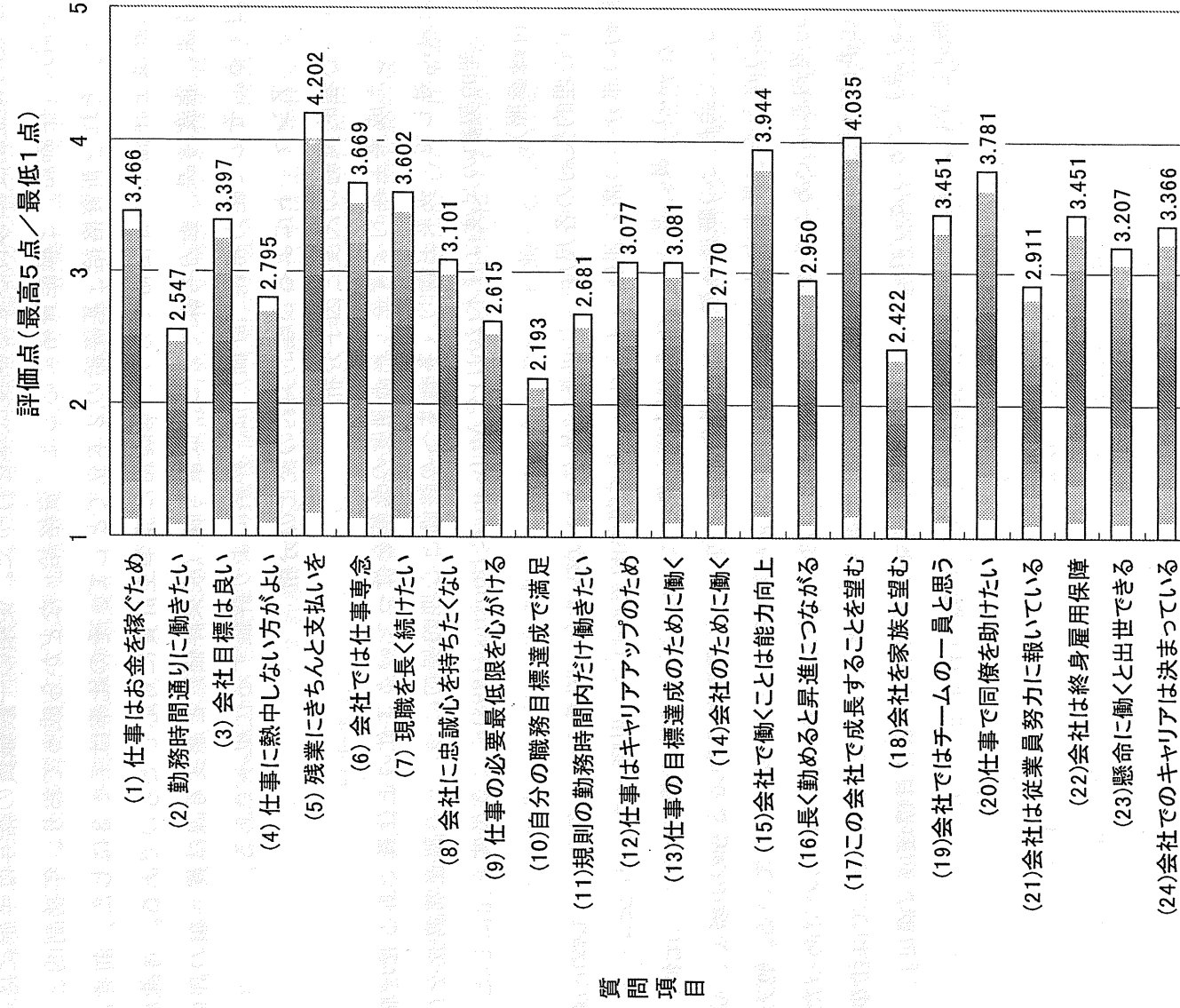
3. 3 アンケートによる心理的契約の変化の分析

(1) 心理的契約の尺度と因子分析

こうした成果主義的な賃金・評価制度の改革を行っている3社の正社員である管理職、従業員に対して、成果主義的人事制度への評価と心理的契約についての調査票調査を行った。心理的契約の尺度は青木(2001)や Millward & Hopkins (1998)による尺度を元にした（章末の付録参照）。

まず心理的契約の各尺度への回答状況であるけれども、図表1-2のように比較的關係的契約の部分への高い評価が見られる。まず關係的契約的な、「現職を長く続けたい」や「会社はチームの一員と思う」、「仕事で同僚を助けたい」、「会社は終身雇用保障」は比較的高い。そして会社での職務経験と能力開発のリンケージを積極的に捉えるものが多く、会社での能力向上や成長志向は、4点前後（そう思う）の平均とかなり高くなっている。他方、取引的契約志向である答えも高いものもあるが総じて高くなかった。特に高めであったのは、仕事はお金を稼ぐもの（3.46点）、残業代にきちんと支払（4.20点）、会社では仕事専念（3.67点）であったけれども、「仕事の必要最低限」の志向、「職務目標達成で満足」、「仕事に熱中しない方がよい」は同意の度合いが低かった。

図表1-2 会社での働き方の意識



図表1-3 心理的契約の全尺度の因子分析結果

	第1 因子	第2 因子	第3 因子	第4 因子	第5 因子	共通性
質問 21(会社評価正当)	0.722	-0.034	0.103	0.135	-0.082	0.558
質問 23(出世機会)	0.589	-0.102	0.153	-0.023	-0.075	0.387
質問 16(年功昇進評価志向)	0.474	0.019	0.154	0.136	-0.101	0.278
質問 3(会社目標受容)	0.447	-0.119	0.144	0.208	-0.017	0.278
質問 19(チーム所属)	0.424	-0.375	0.240	0.231	-0.040	0.433
質問 18(会社家族観)	0.416	-0.024	0.067	0.252	-0.362	0.373
質問 20(相互扶助肯定)	0.287	-0.273	0.098	0.124	0.057	0.185
質問 10(職務目標専念)	-0.014	0.625	-0.136	0.011	0.151	0.432
質問 11(時間内重視)	-0.136	0.609	-0.065	-0.075	0.177	0.430
質問 9(最低努力志向)	-0.069	0.526	-0.103	-0.038	0.366	0.428
質問 2(勤務時間)	-0.015	0.521	-0.150	0.051	0.112	0.310
質問 4(仕事熱中否定)	-0.112	0.378	-0.044	-0.109	0.253	0.233
質問 13(職務目標達成)	0.202	0.214	0.048	0.131	0.027	0.107
質問 15(能力向上)	0.216	-0.170	0.958	0.052	-0.052	0.999
質問 17(成長志向)	0.341	-0.279	0.592	0.097	0.024	0.554
質問 12(キャリアアップ)	0.215	-0.088	0.376	-0.118	-0.079	0.215
質問 14(会社志向)	0.255	0.013	0.035	0.667	-0.361	0.642
質問 22(定年雇用志向期待)	0.180	-0.102	0.005	0.600	0.161	0.429
質問 7(長期就労志向)	0.216	-0.046	0.007	0.589	0.090	0.404
質問 24(キャリア固定視)	-0.161	0.162	-0.163	0.251	0.113	0.155
質問 1(金銭重視)	-0.121	0.231	-0.075	0.061	0.412	0.247
質問 5(残業手当重視)	-0.014	0.113	0.019	0.041	0.400	0.175
質問 8(忠誠心否定)	-0.142	0.208	-0.014	-0.294	0.393	0.305
質問 6(職場で職務専念)	0.031	0.114	-0.048	0.181	0.323	0.154
因子寄与	4.928	2.433	1.768	1.397	1.085	
説明率	20.533	10.139	7.368	5.822	4.522	

(注) 因子抽出法は最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法を使用。

図表1-4 心理的契約の選抜した20尺度の因子分析結果

	第1 因子	第2 因子	第3 因子	第4 因子	共通性
心理的契約 11(時間内重視)	0.621	-0.066	-0.128	-0.116	0.419
心理的契約 9(最低努力志向)	0.599	-0.082	-0.140	-0.056	0.388
心理的契約 10(職務目標専念)	0.584	0.077	-0.217	-0.046	0.396
心理的契約 2(勤務時間)	0.499	0.046	-0.215	0.021	0.298
心理的契約 4(仕事熱中否定)	0.481	-0.124	-0.065	-0.092	0.259
心理的契約 1(金銭重視)	0.417	-0.217	-0.035	0.106	0.234
心理的契約 8(忠誠心否定)	0.380	-0.234	0.026	-0.248	0.262
心理的契約 5(残業手当重視)	0.309	-0.127	0.103	0.069	0.127
心理的契約 21(会社評価正当)	-0.062	0.661	0.162	0.185	0.501
心理的契約 23(出世機会)	-0.109	0.520	0.231	0.034	0.337
心理的契約 18(会社家族観)	-0.193	0.512	0.029	0.229	0.353
心理的契約 16(年功志向)	-0.020	0.483	0.183	0.141	0.287
心理的契約 3(会社目標受容)	-0.101	0.389	0.202	0.230	0.256
心理的契約 15(能力向上)	-0.161	0.219	0.805	0.050	0.725
心理的契約 17(成長志向)	-0.168	0.232	0.738	0.152	0.650
心理的契約 12(キャリアアップ)	-0.112	0.213	0.380	-0.134	0.221
心理的契約 19(チーム所属)	-0.324	0.319	0.352	0.269	0.403
心理的契約 7(長期就労志向)	0.013	0.158	0.032	0.627	0.419
心理的契約 22(定年雇用志向期待)	0.011	0.104	0.058	0.626	0.406
心理的契約 14(会社志向)	-0.166	0.362	-0.045	0.579	0.496
因子寄与	4.711	2.174	1.683	1.286	
説明力	23.555	10.868	8.417	6.429	

(注) 因子抽出法は最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法を使用。

そしてこうした心理的契約について、因子分析を行って複数の尺度をまとめることにした⁴。その結果、5つの因子を抽出することが出来て、累積説明率も 48.39%となった。そこで次に因子負荷量の低い尺度をカットして (.300 未満)、再度因子分析を行い、4因子を改めて抽出した(説明率 49.27%)⁵。その4つの因子は、図表1-4のようになった。その因子について見てみるとは第1因子は「割り切り型関係志向」、第2因子は「年功昇進評価志向」、第3因子は「キャリア開発志向」、第4因子は「定年雇用志向」と見られるものが出てきた。第1因子はどちらかという心理的契約では、取引的關係志向のものと一致する見ることが出来る。会社との関係をお金と時間の交換と割り切ったものと捉える見方である。第2因子は管理職に高いもので、会社の目標を受容し、会社と一体化し、長期的な関係を保ちながら、年功的な昇進評価を志向しているタイプである。つまり長期雇用の中でも管理職に昇進できたために会社との勝者連合的な発想であると見られる。第3因子は、会社で働くことを通じて、キャリアや能力の発達を重視するタイプである。第4因子は、昇進はかまわずとりあえず会社に尽くして定年までの長期的な就労と雇用を保

⁴ なおこの因子分析については、稲葉哲郎氏のご教示を頂いた。ここに感謝したい。

⁵ 直交であるけれども、最尤法でバリマックス回転をかけた。

4 因子は、昇進はかまわずとりあえず会社に尽くして定年までの長期的な就労と雇用を保障されたいとの志向性である。こうして抽出された4つの因子について分析していきたい。

(2) 属性による心理的契約の相違

ここではまず個人属性（収入、年齢、職種、学歴、所属企業など）が心理的契約の意識について違いをもたらしているのかについて検討していきたい。まず図表1-5に見るように、収入、年齢、勤続年数の多さが心理的契約と相関する程度を調べてみた。収入の高い者は、割り切り関係の志向ではなく、包括的な関与を志向する傾向が見える。そしてキャリアアップ志向も持たない傾向が弱く出ており、定年雇用を志向する傾向が見えることが出来る。そして、年齢の高さや勤続年数の長さは、キャリアアップ志向をしない傾向と相関を示し、定年雇用志向の高さと強く相関している。他方で会社側の年功評価については懐疑的である傾向を弱く示している。

次に職種別、学歴別、所属企業の違いが心理的契約の意識の違いと関連しているかを見るために分散分析を行った。まず職種について見てみた。この際に職種は3分類し、管理職、技術・専門職、営業・事務職に分けた。その結果、明らかに営業・事務職は「割り切り関係志向」が強く、管理職でそれが低かった。そしてキャリア開発志向は、技術・専門職で有意に高い傾向が見られた。次に、学歴別に心理的契約の意識の違いを見るために分散分析を行った。その結果、大卒文系は、会社側の長期年功評価を志向する傾向が強く、企業内での長期昇進への期待が強かった。そしてキャリア開発志向では、院卒が高く、高校・高専・短大卒の志向は低かった。そして定年雇用志向は、むしろ高校・高専・短大卒の志向で高く、大学文系、院卒に低い傾向が見られた。そして所属企業別に見ても心理的契約の志向性の違いが見られた。割り切り関係志向はB社でやや高かった。年功評価を肯定する志向はC社で高く、B社では低かった。キャリア開発志向についても同様の傾向が見られた。またとにかく定年雇用志向は、A社で高かった⁶。

さらに個人属性として転職経験の有無や職場での相談ネットワークでの接触頻度の高さも心理的契約のあり方に影響していた。まず転職経験者の心理的契約の4パターンの意識の高さを無経験者と比較すると、転職経験者は、基本的に会社側の年功評価について有意に低く評価する傾向にあった。そして職場での人的ネットワークでの相談回数の多さは、割り切り関係志向と弱いマイナスの相関をしており、職場ネットワークにおいて活発にコミュニケーションする者は、割り切り関係志向の意識を持たない。

⁶ ただ、こうした違いは、A、B社が事業部中心に配布したのに対して、C社が本社・研究部門を含んでいるためと思われる。

図表 1-5 4 因子と収入、年齢、勤続年数の相関係数

	平均 値	標準 偏差	1	2	3	4	5	6	7
1. 第1因子: 割り切り 関係志向	0.00	0.86	-						
2. 第2因子: 年功昇 進評価志向	0.00	0.81	-0.060	-					
3. 第3因子: キャリア 開発志向	0.00	0.88	-0.084	0.122**	-				
4. 第4因子: 定年雇 用志向	0.00	0.81	-0.039	0.191**	-0.006	-			
5. 収入(数値化)	782.97	225.32	-0.205**	-0.005	-0.094*	0.149**	-		
6. 年齢	40.73	7.90	-0.079	-0.092*	-0.311**	0.264**	0.666**	-	
7. 勤続年数	17.12	9.22	-0.082	-0.091*	-0.294**	0.296**	0.580**	0.933**	-

(注1) 単位は5が万円、6が歳、7が年。

(注2) N=515。相関係数はピアソン積率相関係数。有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$ 。

図表 1-6 職業別の 4 因子得点平均とその差の分散分析

因子	職業	度数	平均値	F 値	有意性
第1因子 割り切り関係志向	管理職	158	-0.178	6.240	**
	技術・専門職	288	0.038		
	営業・事務職	61	0.243		
	合計	507	-0.005		
第2因子 年功昇進評価志向	管理職	158	0.055	1.398	
	技術・専門職	288	-0.059		
	営業・事務職	61	0.078		
	合計	507	-0.007		
第3因子 キャリア開発志向	管理職	158	-0.201	7.372	**
	技術・専門職	288	0.127		
	営業・事務職	61	-0.057		
	合計	507	0.002		
第4因子 定年雇用志向	管理職	158	0.006	0.252	
	技術・専門職	288	0.002		
	営業・事務職	61	-0.075		
	合計	507	-0.006		

(注) 有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.10$

図表 1-7 学歴別の 4 因子得点平均とその差の分散分析

因子	学歴4分類	度数	平均値	F 値	有意性
第1因子 割り切り関係志向	高校・短大・高専	121	0.109	1.875	
	大卒文系	62	0.030		
	大卒理系	206	-0.105		
	院卒	125	0.052		
	合計	514	0.000		
第2因子 年功昇進評価志向	高校・短大・高専	121	-0.082	2.985	*
	大卒文系	62	0.207		
	大卒理系	206	-0.077		
	院卒	125	0.098		
	合計	514	-0.001		
第3因子 キャリア開発志向	高校・短大・高専	121	-0.213	5.021	**
	大卒文系	62	-0.038		
	大卒理系	206	0.006		
	院卒	125	0.217		
	合計	514	0.000		
第4因子 定年雇用志向	高校・短大・高専	121	0.303	8.473	**
	大卒文系	62	-0.189		
	大卒理系	206	-0.038		
	院卒	125	-0.141		
	合計	514	-0.001		

(注) 有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.10$

図表 1-8 所属企業別の 4 因子得点平均とその差の分散分析

因子	企業	度数	平均値	F 値	有意性
第1因子 割り切り関係志向	A 社	249	-0.048	2.380	+
	B 社	180	0.110		
	C 社	86	-0.092		
	合計	515	0.000		
第2因子 年功昇進評価志向	A 社	249	-0.067	18.308	**
	B 社	180	-0.130		
	C 社	86	0.465		
	合計	515	0.000		
第3因子 キャリア開発志向	A 社	249	-0.002	10.283	**
	B 社	180	-0.165		
	C 社	86	0.350		
	合計	515	0.000		
第4因子 定年雇用志向	A 社	249	0.083	2.907	+
	B 社	180	-0.047		
	C 社	86	-0.140		
	合計	515	0.000		

(注) 有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.10$

図表 1-9 転職経験者における心理的契約の意識（因子得点平均の差の t 検定）

因子	転職経験 2分類	N	平均値	t値	自由 度	有意性
第1因子 割り切り関係志向	転職なし	432	-0.025	-1.483	513	
	転職あり	83	0.128			
第2因子 年功昇進評価志向	転職なし	432	0.043	2.763	513	**
	転職あり	83	-0.225			
第3因子 キャリア開発志向	転職なし	432	0.016	0.918	513	
	転職あり	83	-0.081			
第4因子 定年雇用志向	転職なし	432	0.024	1.533	513	
	転職あり	83	-0.125			

(注) 有意性は **: $p < .01$, *: $p < .05$, +: $p < .10$

図表 1-10 4 因子得点と職場での相談回数との相関

	平均 値	標準 偏差	1	2	3	4	5
1. 第1因子: 割り切り関係志向	0.00	0.86	-				
2. 第2因子: 年功昇進評価志向	0.00	0.81	-0.060	-			
3. 第3因子: キャリア開発志向	0.00	0.88	-0.084	0.122**	-		
4. 第4因子: 定年雇用志向	0.00	0.81	-0.039	0.191**	-0.006	-	
5. 職場での月間相談回数(回)	9.75	8.16	-0.094*	0.047	0.067	0.042	-

(注1) N=515。相関係数はピアソン積率相関係数。有意性は **: $p < .01$, *: $p < .05$ 。

(3) エンプロヤビリティ意識と心理的契約

エンプロヤビリティへの自信は、会社への関与意識を高くし、キャリア開発志向を高めていた。図表 1-11 を見ると、心理的契約の各パターンと転職における他の会社に通うことすなわちエンプロヤビリティへの自信度との相関を見ると、まず会社への割り切り関係志向の低さと有意に相関していた。そしてキャリア開発志向の高さと相関していた。すなわち、エンプロヤビリティへの自信は、仕事への幅広い関与を高めて自己のキャリア開発への志向を高めることとなっていた。

(4) 成果主義的人事制度への高評価と心理的契約

人事制度への個人的評価の高さは、長期的な年功評価を志向する傾向や、キャリア開発志向、定年雇用志向の高さにつながっていた（図表 1-11）。3.2 で見たようにこの3社共に賃金・評価制度は、成果主義的な人事制度改革を行い、業績主義的性格を強めていた。成果主義的な人事制度への評価を適切さ、満足度、公平さについて測定してみた。まず人事制度への適切さ、満足度、公平性は中間点の3点を平均で切っており、必ずしも高くはない。そして人事制度への評価の結果を見ると、適切さ、満足度、公平さの高い者は、年功昇進評価を肯定する志向が有意に強かった。そして定年雇用だけの志向の高さとも弱

い正の相関を示していた。満足度、公平さの高さは、キャリア開発志向と弱い正の相関を示していた。つまり、成果主義的に改革された人事制度への評価への高さは、キャリア開発志向だけではなく、長期的な年功評価や定年雇用志向を強めるやや矛盾した結果を示していた。これは、賃金・評価制度自体が、長期的な組織内での技能形成や年功的な評価を内在する面が残っていると見られているためであるだろう。

そして成果主義的な人事制度改革が、年齢や職種に応じて異なった影響を示し、中高年では長期雇用関係志向を、若年の技術系ではキャリア開発志向を強める傾向を示していた。たとえば、40歳を境にして年齢を若年層と中高年に分けて、人事制度の公平性への評価の高さがキャリア開発志向や定年雇用志向との相関で違いを与えるかについて共分散分析を行った。その結果、若年層では、中高年層よりも公平性の評価の高さがキャリア開発志向が高い水準で相関していた。他方で、定年雇用志向については、逆に中高年層では公平性の高い評価がより高い水準で、それと相関していた（図表1-12）。

図表 1-11 心理的契約とエンプロヤビリティ自信度、人事制度評価、コミットメント

	平均 値	標準 偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<u>心理的契約</u>													
1. 第1因子: 割り切り関係志向	0.000	0.858	-										
2. 第2因子: 年功昇進評価志向	0.000	0.814	-0.060	-									
3. 第3因子: キャリア開発志向	0.000	0.881	-0.084	0.122**	-								
4. 第4因子: 定年雇用志向	0.000	0.812	-0.039	0.191**	-0.006	-							
<u>エンプロヤビリティ</u>													
5. 同業種エンプロヤリティ自信度	3.757	0.798	-0.240**	-0.063	0.170**	-0.017	-						
6. 異業種エンプロヤリティ自信度	3.190	0.824	-0.122**	-0.039	0.108*	-0.022	0.576**	-					
<u>成果主義的人事制度への評価</u>													
7. 賃金・評価制度の適切さ	2.992	0.888	0.008	0.380**	0.067	0.197	-0.118**	-0.075	-				
8. 賃金・評価制度の公平さ	2.715	0.898	-0.029	0.454**	0.170**	0.142**	-0.053	-0.037	0.511**	-			
9. 賃金・評価制度の満足度	2.819	0.973	-0.029	0.441	0.166**	0.139**	-0.106*	-0.052	0.422**	0.609**	-		
<u>組織コミットメントの変化</u>													
10. 感情的コミットメント変化	0.000	1.000	-0.145**	0.582**	0.130**	0.439**	-0.062	-0.098*	0.348**	0.415**	0.403**	-	
11. 存続的コミットメント変化	0.000	1.000	0.239**	-0.173**	-0.318**	0.063	-0.167**	-0.131**	-0.079	-0.074	-0.126**	0.000	-

(注1) N=515。相関係数はピアソン積率相関係数。有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$ 。

(注2) エンプロヤビリティ自信度は5点満点(最大5点、どちらともいえない3点、最低1点)。人事制度への評価も同様。

(注3) 組織コミットメントについては、組織コミットメントに関わる尺度について主成分分析をして合成尺度化したもの(最大1点、平均0点、最低1点)。

図表 1-12 年齢段階によるキャリア開発志向、定年雇用志向の相違の共分散分析

(1) 第3因子: キャリア開発志向

(a) 因子の平均値

年齢2分類	平均値	標準偏差	N
39歳以下	0.255	0.833	229
40歳以上	-0.201	0.867	285
総和	0.002	0.881	514

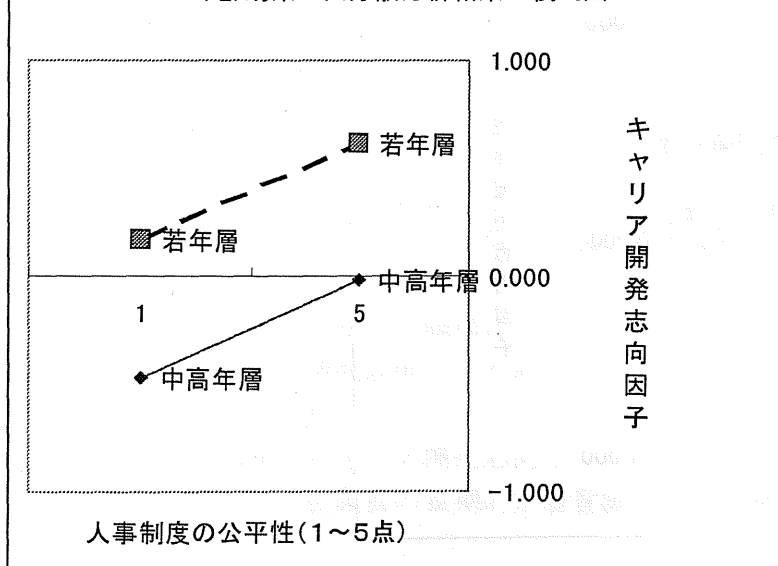
(b) 各独立変数の作用

ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	36.844	2	18.422	26.033	0.000
切片	8.257	1	8.257	11.668	0.001
共変量:「制度の公平さ」	10.411	1	10.411	14.713	0.000
主効果: 年齢2分類	25.331	1	25.331	35.797	0.000
誤差	361.602	511	0.708		
総和	398.448	514			
修正総和	398.446	513			

(c) 項目による切片の違い

パラメータ	B	標準誤差	t 値	有意確率
切片	-0.628	0.122	-5.153	0.000
人事制度の公平さ	0.159	0.041	3.836	0.000
[年齢=39歳以下]	0.447	0.075	5.983	0.000
[年齢=40歳以上]	0			

(d) 「人事制度の公平性評価」とキャリア開発志向因子への
年齢効果の共分散分析結果の模式図



(2) 第4因子: 定年雇用志向
(a) 因子の平均値

年齢2分類	平均値	標準偏差	N
39歳以下	-0.174	0.804	229
40歳以上	0.139	0.794	285
総和	-0.001	0.813	514

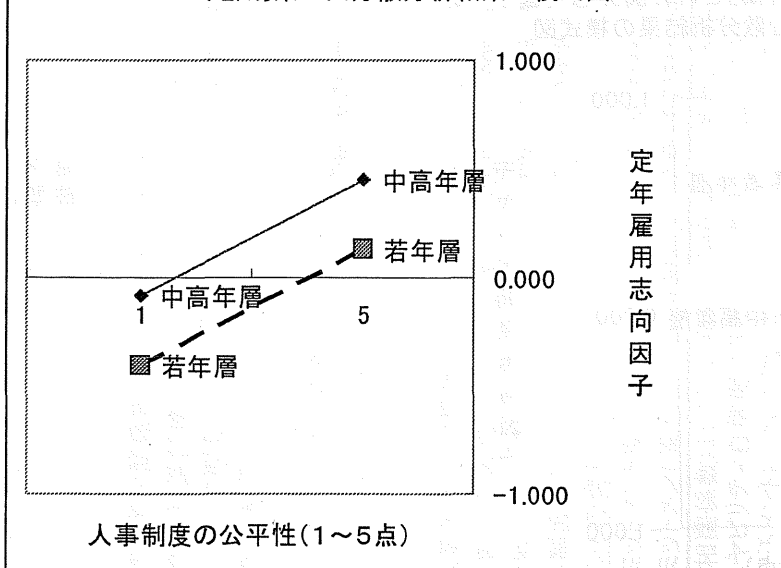
(b) 各独立変数の作用

ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意 確率
修正モデル	19.861	2	9.931	15.909	0.000
切片	7.358	1	7.358	11.787	0.001
変数: 人事制度の公平さ	7.428	1	7.428	11.900	0.001
カテゴリー: 年齢2分類	13.056	1	13.056	20.917	0.000
誤差	318.973	511	0.624		
総和	338.835	514			
修正総和	338.835	513			

(c) 項目による切片の違い

パラメータ	B	標準誤差	t 値	有意確率
切片	-0.222	0.115	-1.937	0.053
人事制度の公平さ	0.134	0.039	3.450	0.001
[年齢=39歳以下]	-0.321	0.070	-4.573	0.000
[年齢=40歳以上]	0.000			

(d) 「人事制度の公平性評価」と定年雇用志向因子への
年齢効果の共分散分析結果の模式図



(5) 心理的契約と組織コミットメント変化

そして心理的契約のパターンにおいて、長期的な会社への関係を志向の高さは、感情的コミットメントを高める傾向と正の相関をしていた(図表1-11参照)⁷。まず会社側の長期的年功昇進評価を志向する者や定年雇用を志向する者は、感情的コミットメントが増加する相関関係が強く見られた。年功昇進評価志向の者は、存続的コミットメントをやや弱める傾向にある。そして逆に割り切り関係志向は、感情的コミットメントをやや弱める傾向にあると共に、存続的コミットメントを強める傾向を示していた。キャリア開発志向型は、感情的コミットメントがやや増大する傾向であると共に、存続的コミットメントをかなり低める傾向にあった。このように、年功昇進評価志向とキャリア開発志向が感情的なコミットメントを強め、存続的コミットメントを弱める傾向にあるのに対して、割り切り関係志向の者は、その逆に存続的なコミットメントを強めており、感情的なコミットメントを弱める傾向にあった。

3. 4 成果主義への評価と心理的契約

これまで見てきたように、心理的契約のあり方についての調査を見ると、この3社の成果主義的な人事制度は、心理的契約に於いてキャリア開発志向だけではなく、長期雇用の関係の志向も強めていた。まず心理的契約であるけれども、取引的關係志向が一定程度存在していた。まず労働時間と経済対価の交換関係と割り切る志向のグループの存在が見られた。これは若年層や大卒文系、営業・事務職の一部に見られる傾向である。他方での若年層の技術・専門職に見られるキャリア開発志向の強いグループもまた、ある意味では、会社でのキャリア開発機会の提供を重視しているので、ある種の取引関係志向と見ることが出来る。他方で、年功評価支持派や定年雇用志向派などの従来型の心理的契約を持つ者も見られた。年功評価支持派は、勝ち組の管理職に多く見られた。そして定年雇用志向のグループには、高卒・高専卒などの学歴の不高い者や高年齢層が多く見られた。このように、若い世代や技術・専門職ではキャリア開発機会や経済的対価との取引関係を志向する傾向が見られる。そして長期雇用をする者達の年齢層は高く、さらに勝者達の年功評価支持派とその他の定年雇用志向とに別れてきている。つまり取引的關係の志向は、ある程度存在すると思われる。

成果主義的人事制度への高い評価は、従業員の長期的関係志向につながるだけではなく、弱いながらもキャリア開発志向につながっている。成果主義的人事制度からの人事評価は、従業員に対する貢献評価についての一つのメッセージであり、これに基づいて心理的契約を構築する。この3社は成果主義的な人事制度改革を行っていた。従業員の人事制度への公平さや満足度の高さは、年功昇進評価志向や定年雇用志向、キャリア開発志向と関連していた。年齢や職層によってややその相関の仕方が異なっていた。若年層や技術職はキャリア開発志向とより高い水準で相関し、中高年層では定年雇用志向と高い水準で相関していた。

年功昇進評価志向とキャリア開発志向は、キャリア志向に於いて若干の違いを見せていた。この3社共に、従業員の長期的定着意識は強かったけれども、心理的契約のタイ

⁷ この調査では、存続的・感情的コミットメントの変化を図る10尺度を測っていたが、それを主成分分析で存続的・感情的の二つの次元に集約した。

プによって、定着傾向に若干差があった（図表1－13）。年功昇進評価志向があると当然に定着志向が若干強かった。キャリア開発志向のある者はまた定着志向が有意にやや低かった。

図表1－13 心理的契約による会社への定着志向

(a) 年功昇進評価志向

		定着志向 定着志向	転職・独立志向	合計
年功昇進評価志向	志向する	191	31	222
	志向しない	118	37	155
合計		309	68	377

(注) χ^2 自乗値=6.060(自由度1)で5%水準で独立性仮説棄却。

(b) キャリア開発志向

		定着志向 定着志向	転職・独立志向	合計
キャリア開発志向	志向する	120	42	162
	志向しない	183	20	203
合計		303	62	365

(注) χ^2 自乗値=16.508(自由度1)で1%水準で独立性仮説棄却。

4. まとめ

成果主義的な人事制度は、取引的な関係の構築に影響しているものの、年齢や職種によって異なる心理的契約の構築につながっていた。中高年では長期的な雇用関係の志向性になるけれども、若年層の技術系ではキャリア開発志向につながっている傾向がこの調査分析から見る事が出来た。これはある意味で日本的な成果主義的人事制度の特質を示しているのかもしれない。つまり成果として評価されていることが、年齢や職種に応じて異なったメッセージとして受けいられている可能性がある。例えば、技術的な専門性や長期的な組織特殊的な技能形成の中間評価などである。

本稿では、心理的契約という観点から、改革された人事制度がどのように従業員の会社からの雇用契約についての約束についての主観的な理解を変えているのかを検討した。心理的契約は、組織の帰属意識を探る概念の一つであり、組織の人事制度改革についての情報と出来事を受けて、従業員が雇用関係における組織と従業員との間の貢献と返報との交換についての主観的理解をどのように変えるのかを分析するために考えられた概念である。そのために、取引的／関係的契約の軸を中心にしながら、日本企業の成果主義的な改革が従業員の雇用関係における貢献＝返報についての主観的理解を長期雇用から変化させているかを見る事が出来た。既に見たように、本調査に於いては、経済的な労働対価との取引的交換を重視する「割り切り関係志向」グループやキャリア開発機会の提供を重視する「キャリア開発志向」グループが若年層に見られる傾向が見えた。その点では、心理的契約についての主観的理解の変化が窺える。そして成果主義的な人事制度への評価との相関を見ると、年功昇進評価志向や定年雇用志向という長期関係志向の高さとキャリア開発志向の高さと対立するタイプの双方において評価の高さが見えた。従って長期的な組織貢献の中間評価的な要素が、日本の成果主義的改革があると考えれば、長期関係志向とキャリア開発志向の双方を成果主義的人事制度は高めていると思われる。

こうした結果は、日本的成果主義的人事制度改革がエンプロヤビリティのある外部市場で通用する能力や技能の開発の刺激にはやや問題あることも理解される。中高年を中心として、エンプロヤビリティの低いグループでは、むしろ長期的な組織貢献や組織技能開発の評価として捉えている。そこでは成果主義は、長期的企業内技能開発競争の中間評価と理解されているのかもしれない。こうした組織内で培った能力をエンプロヤビリティのある方向に発展させる評価制度を組み込むことが重要であると考えられる。この調査からは、成果主義的改革は中高年と若年では違うタイプの能力開発を刺激するような動きが見られた。これは、成果主義的人事制度改革によるキャリア開発の課題として、十分に検討する必要があるだろう。その際に、心理的契約は従業員の会社からの能力や貢献についての期待についてのどのように主観的に理解しているかを分析する上で有用な概念である。

【参考文献】

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P., 1990, "The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

- 青木恵之祐, 2001, 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意志に及ぼす影響について」、『産業・組織心理学研究』第15巻第1号: 13-25.
- 林 洋一郎、大淵 憲一、田中 堅一郎, 2002, 「組織コミットメントの規定因に関する研究--公正と報酬知覚の構造とその効果について」、『産業・組織心理学研究』、16(1): 59~70.
- Knoke, David, 2000, *Changing Organization: Business Networks in the New Political Economy*, Boulder: West View Press.
- 京都大学エンプロヤビリティ研究会, 2005, 『成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査報告書』.
- 太田肇, 1999, 『仕事人 (しごとじん) と組織——インフラ型への企業革新』東京: 有斐閣.
- Robinson, Sandra L. and Rousseau, Denise M., 1994, "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Rousseau, Denise M., 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, Denise M., 2004, "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate," *Academy of Management Executive*, 18(1): 120-127.
- Rousseau, Denise M. and Tijoriwala, Shehal A., 1998, "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures," *Journal of Organizational Behavior*, 19: 679-695.
- Millward, Lynne J., and Hopkins, Lee J., 1998, "Psychological contracts, organization and job commitment," *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16): 1530-1556.
- Morishima, Motohiro, 2000, "A break within tradition: Negotiating new psychological contracts in Japan." In Denise M. Rousseau, and Rene Schalk, eds. *Psychological Contracts in Employment: Cross-national Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sheldon, Mary E., 1971, "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization," *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- Stiles, Philip, Gratton, Lynda, Truss, Catherine, Hope-Hailey, Veronica and Patrick McGovern, 1997, "Performance management and the psychological contract," *Human Resource Management Journal*, 7(1): 57-66.
- 高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』東京: 日経 BP 社.
- 高橋俊介, 1999, 『成果主義——どうすればそれが経営改革につながるのか?』東京: 東洋経済新報社.
- 高木晴夫, 2004, 『人的資源マネジメント戦略』有斐閣.
- 高木浩人, 2003, 『組織の心理的側面——組織コミットメントの探求』, 東京: 白桃書房.
- 田中敏, 1996, 『実践心理データ解析——問題の発想・データ処理・論文の作成』東京: 新曜社.

付録 心理的契約の尺度⁸

1. 自分の仕事は主にお金を稼ぐためにしている

⁸ 青木(2001)からスペースの関係で逆転項目を外した。

2. 決められた勤務時間どおりに働く方が好きだ
3. 会社の目標は良いと思っている
4. 仕事にあまり熱中し過ぎない方がよい
5. 残業に対して、規定通りお金が支払われることを望んでいる
6. 会社では仕事だけに専念している
7. 今の仕事をなるべく長く続けるつもりだ
8. 会社に忠誠心に余り抱かないのが普通だと思う
9. 仕事をすませるのに必要なことだけをするようにしている
10. 自分の仕事だけの目標が満たされるだけで満足である
11. 基本的に規則で決められた時間の範囲内だけで働きたい
12. この仕事は、私の将来のキャリアアップの為のステップだ
13. 主に仕事で与えられた目標を達成するために働きたい
14. この会社のためにいつまでも働こうと思う
15. この会社で仕事をする事で、自分の能力の向上を図りたい
16. 会社に長く勤めてその目標達成に努力することが昇進につながる
17. この会社の中で、自分が成長することを望む
18. 私にとって会社は家族のようなものであると感じる
19. 私は、この会社でチームの一員であると感じる
20. 仕事で同僚に厄介な問題があったときには、あとあとのことを考えて彼（彼女）を助けた
い
21. この会社は、従業員の努力にきちんと報いていると感じる
22. 会社が定年まで雇用を保障してくれるならば、この会社に最大限の貢献をしたい
23. この会社には一所懸命働けば出世する機会が十分ある
24. この会社における私の将来のキャリアは、だいたい決まっている

第2章

成果主義と会社人間

田尾雅夫（京都大学大学院経済学研究科教授）

日本的経営の崩壊、その後

成果主義は日本的経営を変え、会社人間を変えようとしている。そして日本的経営はもう終わった、という。今はグローバル経営、会社に濡れ落ち葉のようにベッタリ張りついた会社人間はもう要らないということらしい。日本的経営の変容、あるいは、すでに瓦解したのではないか——近年、そのように考える人が圧倒的に多くなった。この社会は、この数年で劇的に変わってしまったのである。

それと前後して、新しいシステムの再構築が喧伝されるようになった。その背景には雇用慣行の変容があり、また、さまざまな経営技法の導入がいられている。その典型的な考え方が成果主義である。何をするのかではなく、何をしたかである。結果がすべてということになる。その成果によって、人事管理の人事考課も含めて給与や昇進昇格の決定をしようというのである。それはそれで一つの考え方として評価したい。これまでの人事慣行には、曖昧な部分が多く、なれ合いとかひいきのような納得させられないようなことが多くあったために、成果主義の導入はそれ相応に評価したい。少なくとも成果に貢献した人には、それ相応の報酬を与えるべきであるし、報いるという実質的な契約関係がないと組織として成り立たない。

心理的な契約

他方、心理的な契約という、基本的な原理で組織というシステムは成り立っている。貢献に対しては相応の報酬で報いるというのである。互いの、確たる期待である。この心理的な均衡が期待を膨らませ、組織に人を積極的に参加させる下地のようなものになってしまうのである。これは、成果主義とはいくらか矛盾するところがあるのではない考え方である。しかし、これが欠けて、期待できないだけでなく、逆に不信が芽生えてしまえば、まともに組織のために働こうとはしなくなるだろう。とはいいいながら、その貢献を具体的に把握できなければ、報酬もその程度を決めることができない。期待は砂上の楼閣のようなものである。

なぜ、成果主義か

成果主義というのは、この貢献の部分を明示的にしようということがある。日本的経営が崩壊しなくても、早晚、この考え方は導入されたはずである。これまでは、というよりも伝統的な人事慣行は、忠誠も含めた、あるいは、それを中核として、いわば、アセ、ナミダ、マコトを重視しすぎたからである。その組織に忠実に仕えることが、評価のもっとも重要な、いわばエッセンスとされた。成果主義のエッセンスは、大胆に、それを真っ向から否定するのである。

何をなしたかである。何ができなかったかも、考慮の中に入れられる。成果を出さな

ければ意味をなさない。ということは、忠誠心が旺盛であつても何もできなければ、極端をいえば、無能の烙印を押される。組織が効率的になる方向で組織革新を断行すれば、成果主義の導入は避けられないことである。したがって、日本的経営が終わったということと、理論的には何ら関係がない。ただタイミングがあまりにもよすぎたということかもしれない。理論的には、成果主義について、それを難じる意味はあまりない。それはそれで大いにけっこうである。

成果主義の限界

ただし、タイミングの問題も含めて、この場合、いくつかの問題点がある。

まず、日本的経営との対比が強く論じられすぎたということがある。成果ということが、金科玉条のように論じられた。成果とは、理論的に整理すれば、それ自体議論の対象である。自明の成果のようなものはない。成果とは何かという議論がなければならぬ。極端をいえば、成果のわからないような領域はいくらでもある。成果があつても、それを客観的な尺度で測定できないようなこともある。測定できても、その解釈は人によって立場によってさまざまである。

具体的にいえば、長期的な企画を実現するためには、その人一代でできないことは多くある。企画立案がよいかどうか、結果を評価できるのは何代か後の人であることもある。それに加えて、そのような企画であるほど、何人もの人がかかわることになる。それを一人ひとりについて評価しようなどとは無謀のきわみである。さらに目に見えないような成果もある。捉えどころがなければ、成果を得ても評価しようがない。福祉サービスなどは、その例である。また、成果が見えても、それをよくいう人もいれば悪くいう人もいる。意見が分かれるのがこの社会である。

成果主義という荒波は、それをすべて単純化したようにみえる。日本的経営に対応するためということもあったから、なおいっそう成果がすべて、情実などを入れ込んだ評価はすべてではない——ということに一直線に突き進んでしまった。ただし、単純な議論が横行したこともあるが、多少の揺れ戻しが昨今見られる。ホントに間違いはないか、というのである。疑問があれば、成果主義の考え方を再検討して、その限界を議論しておいてもよいであろう。疑問を深めて、その経営手法と、日本的経営の申し子であるような会社人間との、両立可能性を考えてもよいのではないかということである。

会社人間はホントに要らないのか

昨今、しょせん、そのときどきの社会はファッションに弄ばれる。会社人間はもういらないという言説が横行した。しかし、形を変えた会社人間的な人たちは存在し続けると考えるべきである。というのは、組織というのは、絶えずそれに忠誠を心底から誓う人たちによって支えられる。これは公理というべきである。つまり、会社人間は必要な人たちである。少なくとも会社という組織が組織として成り立ち、社会に、そのプレゼンスを主張するためには当然のことである。思い入れの強い人が、そこにいることが会社を強くするのは理の当然である。それを公理と位置づけることで、後々の議論が生きてくる。会社人間はもう要らないという議論は、たとえリストラの方便だとはしても、公理を無視した、危なっかしい議論になってしまうのではないか。組織とは「人は城、

人は石垣、人は堀」であるという明快な定義を忘れてしまっている。

昨今の状況に追加していえば、人余りなど一時のことである。団塊の世代をとりあえず処置してしまえば、その後には、逆に、非常に厳しい人手不足の時代がやってきそうな予感をだれもがもっている。超高齢社会である。しょせん、とは斜に構えたい方がいい方で、またまた恐縮するが、ファッション言葉に身を委ねて冷静にこの世界の行く末をみられなくなると、なぜか怖いような気がする。会社人間は要らないということを声高に叫ぶだけであると、ホントに有為の人材までが腐ってしまいそうである。

有象無象に集合としての会社組織

どこでも、すぐれた人もいればそうではない人もいる。2:6:2 か、それとも 3:4:3 か、もしかして 1:7:2 かもしれない。その比率の細々としたところはどうでもよいことであるが、要は、資質や能力に申し分ない人もいれば、どう転がしても使いものにはならない人もいる。余所に行けば新天地で生き返るかもしれないが、そこでは、今のところ取り柄のない人である。使いようによっては使いものになるかもしれないが、そのままでは使い勝手のよくない人が、底の部分に澱んでいる。

会社という組織は、この上澄みと澱みの間の中間層の使い方で差ができるといってもよい。上澄みは、放っておいても働く人たちである。下に沈んだ部分は、たぶん揺さぶっても少しは浮き上がるがそれほど働いてはくれないだろう。中間に浮かんでいる層を、どのように組織に役立たせるかに経営の妙がある。この連中を会社人間に仕立てるところに、経営の極意があるのではないか。

本来、エリートと目される連中は勝手に働いてくれるのだから、この部分を活かすのにはそれほど苦労は要らないはずである。中間層を、どの程度パワーとして取り組むことができるか、会社人間に仕立てることができるか——と会社の業績は不可分の関係にありそうである。強い人たち、つまり、会社を離れても生きていける人たちではなく、いくらか弱い人を嵩上げするような仕組みを考えるべきだというのである。

昨今の議論は、私たちは全員、会社がなくても生きていけるような強い人間に生まれ変わらなくてはならない、といわんばかりである。けれど、私も含めて、そのような強靱な御仁はどこにどれくらいいるのだろう。強い人間待望論の横行は、本来、まだ石ころでしかない人間を磨いて玉に、つまり人材として活かすようにするという過程の論議を、一切欠いているように見える。

ヒトの組織とは

人間を活かす組織＝ヒューマン・オーガニゼーションという論点が重要である。ヒトという資源を活かすためには、そのような方策を採用するほど、会社人間は消えない。人と人の関係が組織（経営体）の基盤である。それによって支えられている。組織はマシーンではない。歯車や部品ではない。いくらでも可能性のある資源とみるべきである。信頼関係が構築され、相互信頼の組織風土醸成によって稼働するのである。そのなかで成果は積み立てられる。

人的資源論の延長線上にある考え方であり、単純な経営技法の問題ではない、むしろ経営思想の問題である。ヒトを活かすためには、そのための長期的、総合的な視野が要

る。そのためには、中長期的に帰属意識を高めるための工夫が要る。ということは、会社に帰属しようとしめない資源とは、妨害はしないであろうが、会社のために熱心に働いてくれない可能性もなくはない。

人材とは、それを組織に活かすためには、長期的な視点が必要になる。忠誠心という心性を使うとすれば、帰属意識とはその忠誠にかかわるところにある。ロイヤルティといえば、決して昔の言葉ではない。あらゆるところで、本質的な人間の心性の一部として使われている。夫婦でさえも互いに対するロイヤルティが必要である。

組織に限らず、人間と人間の関係は、本来情緒的であり、信用や信頼をさらに深めるような何かがないと不安に感じる人も多い。落ち着きが悪くなる。ストレスが多くなるのもこのようなときである。

特異な、一過的現象としての不信

日本の経営が60年代の成熟を頂点とした、いわば特殊な現象としてみれば、同じような文脈で、会社人間不要論も、団塊の世代の始末に困った90年代後半の特殊な現象として位置づけたい。しょせんはその程度のことである。そのファッションに踊らされて、その奥に目が届かないとなると、極端でかつ語弊もあるが、経営者としては無能の一語に尽きる。

日本の経営と会社人間に通底していることは、組織は、特に人間を活かす組織とは、ヒューマン・オーガニゼーションであること、会社という組織にバツリと貼りつこうという篤志の人がいて成り立つということである。その人間的側面をどのように認識するかという立場によって、考え方はさまざま、議論沸騰の余地が大いにある。けれども日本の経営は終焉を迎えた。したがって、会社人間の出番はもうなくなったという短絡な論議にいたるのは、もしかすると、その人の思考の単純さを露呈している。

成果主義の今後

グローバリゼーションの最中でも、人を活かす、というか、組織に人材を引き留める工夫は欠かせられない。有能な人材だけ引き留める工夫は欠かせられない。有能な人だけを選別しようとするのが人材管理の鉄則とするだけでは、人間集団の複雑怪奇さを理解できないのではないか。有象無象がいての人間の集団である。語弊はあるが、無能な人がいて有能さも際だつのが人間の集団であり、組織である。だから、ヒューマン・オーガニゼーションなのである。会社人間の火を消さないことがマネジメントの要諦ではないか。

成果主義とは、そのような人間的な要素を織り込まなければ効果的ではない。先鋭部分を磨くことだけが、その考えが向かうところではないはずである。

第3章

「革新的 HRM 政策と組織コミットメントおよび組織文化の関係 ：松下電器産業（株）を事例として」

松山一紀（近畿大学大学院経営学部）

I. はじめに

長引く景気低迷とグローバル・スタンダードとのせめぎあいのなかで、現代日本企業の多くが HRM 制度改革に取り組んでいる。しかし、そうした改革が組織において、どのような意図のもとに企てられ、また組織に対してどのような影響をもたらすのかといった点についての精緻な議論はあまりなされていない。

そこで本稿は企業における革新的 HRM 政策をジェネラル・マネジメントの視点から捉えることによって組織全体の中に位置づけ、他の組織活動や要素との間の関係を探ることを目的とする。また、こうした HRM 政策の分析を通じて、現在進行しつつある日本的人事管理慣行の変化を浮き彫りにできればとも考えている。

そもそも HRM 政策の企画、実践、評価に対して、ジェネラル・マネジメントの視点を導入することの重要性を強調したのは Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) であった。彼らによれば、例えば報酬政策についての意思決定は企業のビジネス戦略や経営理念、その他の HRM 政策と一貫性が保たれたものでなければならない。また、HRM の諸政策はマネジメントの示す価値観と合致すべきであり、経営の示す価値観がビジネス戦略にも反映され、影響を与えていくべきである。さらに彼らは、ビジネス理念がもとになってビジネス戦略や HRM 施策が形成され運用されるとも述べており、これらから HRM 施策、組織戦略、組織の価値観、経営理念との間には密接な関係のあることが想定されることになる。

加えて報酬政策は、企業としてどのような組織を作って維持したいのか、また企業として従業員にどんな行動、態度を取って欲しいのかという点に関する企業からの強力なメッセージであり、組織構成員の行動や態度が HRM 施策の成果であると考えられる。そこで本稿では特に、組織構成員の態度および組織文化（経営理念・価値観）に焦点を絞って、それらとこうした報酬政策を含む革新的 HRM 政策との関係を探ることにした。

II. 問題

1. 革新的 HRM 政策

革新的もしくはイノベーティブな HRM 政策に対する厳密な定義は今のところ見当たらないが、産業界や学界におけるその一般的な使用のされ方から推測すれば概ね次のようになるだろう。つまり革新的 HRM 政策とは、「現状を打開すべく組織変革を企図して導入される、従来にない斬新な HRM 政策」であると。そしてこの場合の組織変革とは古川 (1990) の言う「攻めの組織変革」を指している。

具体的な HRM 政策としては、年俸制やストック・オプション (咸, 1999; Wilson, 1995)、

特に最近の日本では福利厚生のカフェテリア・プランや退職金前払い制度（咸，1999）が取り上げられている。また、今回後に取り上げる早期退職優遇制度や地域限定社員制度なども、その組織および組織文化に与える影響などを勘案するならば、革新的 HRM 政策に含めることができるものと思われる。

そこで、こうした革新的 HRM 政策が導入される背景および目的をまとめると次のようになる。まず第 1 に成果主義による従業員特に若手及び優秀人材のモチベーション向上である。従来から日本企業においては年功序列慣行が強く、若いときの低賃金を中高年で取り戻すというシステムが維持されてきた。しかし、高齢化や市場環境の急速な変化に対応するためには若手優秀層の意欲を喚起していかなくてはならないため、年俸制や成果主義的な賃金制度が非管理職層にまで導入され始めているのである。当然、このことによって、中高年層に対するインセンティブが弱まる可能性が考えられる。しかし、これらの HRM 政策は主として若年層に照準を合わせているのである。

このことは退職金前払い制度にも当てはまる。退職金前払い制度は退職金の給与上乗せ制度とも呼ばれ、退職金相当額を在職中に分割支給していくという制度を指しており、1998 年に松下電器が「全額給与支払い型社員制度」という名称で導入して以来関心を集め続けている制度である。退職金制度も従来の年功序列慣行を色濃く反映しているため、若年期に自己投資を図ろうとしている従業員には魅力がなくなっている。そこで、賃金を「時価主義化」して、従業員の選択肢を増やそうというのがこの制度のねらいである（労務行政研究所、2000）。

次に優秀な人材、もしくは組織目標を達成するために必要な人材を確保し定着させることである（McKenna & Beech, 1995）。市場環境変化の激しい業界では自社で人材を育成するよりも、外部労働市場から即戦力として必要な人材を確保するほうがより合理的である。また、労働市場の流動化が進めば、そうした人材の確保だけでなく定着促進も図らなくてはならない。そしてそのためには、貢献度に応じた処遇システムを用意しておかなければならないのである。このことは、年俸制やストック・オプション、業績連動型給与などに当てはまる。

最後に社員の自立（律）化である。そもそも報酬および福利厚生政策は従業員の定着を促進する目的で採用されてきた。しかし日本企業においては、根強い終身雇用慣行などもあって雇用が保証されているため、従業員の組織に対する依存心までもが醸成されてきたといえる。その典型的な例が退職金制度であろう。退職金制度は終身雇用慣行を維持するツールとも言われており（舟橋、1983）、長期勤続者に有利な仕組みとなっている。さらに、自己都合で退職する社員には不利な制度でもある（八代、1999）。

こうした意味において退職金前払い制度は、従業員の組織に対する依存心を弱めることを意図しているように見受けられる。年俸制などの成果主義的な賃金制度も、個人と組織との対等な関係を想定しており、従業員は自己責任を求められているといえる。また、カフェテリア・プラン、地域限定社員制度そして早期退職優遇制度にみられるように、革新的報酬政策の多くは社員の選択に負うところが大きい。つまり、選ぶ自由を得るかわりに責任やリスクを自らで背負わなくてはならないということなのである。特に早期退職優遇制度については転職支援を併せて実施している企業が多く、組織が個人の依存心を軽減し自立化を促そうとしていることは明らかであるように思われる。

本稿では特に、この第三の目的に照準を合わせる。組織行動論的観点に立てば、社員
の態度や行動において重要視されるのは、とりわけ現代日本企業においては、この「社
員の自立化」であると思われるからである。

2. 組織コミットメント

退職金前払い制度をはじめとする革新的 HRM 政策を分析するにあたって、最も適合
的であると思われる組織要素に組織コミットメントがある。前述したように、HRM 政策
の目的の一つは組織にとって望ましい行動や態度を生じさせることである。そこで Beer
et al. (1984)は HRM 政策を評価する際の重要な指標として組織コミットメントを取り上
げているのである。

Aranya, Kushnir & Valency (1986)によれば、組織コミットメントに注目が集まっている
理由は次の三つに整理される。第 1 に組織コミットメントの高い従業員が低い従業員よ
りも高いパフォーマンスを示し、第 2 に職務満足のような他の態度よりも組織コミット
メントのほうから従業員の離職などの組織的成果をよりよく予想でき、第 3 に組織コミッ
トメントの高い組織構成員は役割以上の働きをすることが多く、組織の生産性に結びつ
くと考えられているからである。

近年、米国においては日本以上に組織コミットメントが重視されており、いわゆるハ
イコミットメント・モデル (Lawler, 1986; Walton, 1985) や革新的労働慣行 (innovative work
practice)、高業績労働慣行 (high performance work practice; HPWP) が、どのような組織や
状況においても高い成果を生み出す最善の HRM 施策であるとする見解が根強い (Arthur,
1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994)。

これらは従業員参加型の経営を志向する HRM モデルであり、従業員の組織や職務に
対するコミットメントを増大させることを主眼としている (Lawler, 1986; Walton, 1985)。
また、Baron & Kreps (1999)によれば、「ハイコミットメント HRM とは労働者により多く
を与えることによって、労働者からより多くを引き出すことを目的とした様々な HR (人
的資源) 施策の集合体 (ensemble) に対して用いる一般的なキャッチ・フレーズ (p. 189)」
を指している。そしてその具体的特徴として、雇用保障、平等主義、自己管理チーム、
職務拡大および職務充実、割り増し賃金、チーム・ユニット・企業業績に基づいたイン
センティブ給、広範囲の訓練、広範囲の職務ローテーション、企業のあらゆる側面にお
ける情報開示、風通しのよいコミュニケーション、チームワーク文化、幹部候補生の広
範な審査、オーナーシップの強調が取り上げられている。

このように米国においてベスト・プラクティスとして捉えられているハイコミットメ
ント HRM ではあるが、現代の日本企業においては必ずしも当てはまらない。蔡 (1998)
も言うように、現代日本企業はイノベティブな戦略を採用しようとしており、HRM モ
デルもそれに準じたものになろうとしている。つまりむしろ日本企業はハイコミットメ
ント・モデルから脱却しようとしているように見えるのである。

そもそも日本人労働者による組織コミットメントの高さは、日本企業の競争優位の源
泉であると考えられてきた。そしてそれはまた経営者の共同体的な企業観にも支えられ
ていたといえる (e.g. Lincoln & Kalleberg, 1985; Osterman, 1994)。日本企業において高
い組織コミットメントは規範的に望ましいと考えられてきたのである (板倉, 2001)。

しかしこうした硬直的なコミットメント理解に対しては次のような批判がある。例えば Salancik (1982)はコミットメントが組織にとって良いか悪いかは一概には言えないとしたうえで、コミットメントを選択的に利用することの重要性を示唆している。また守島 (1996) は、「組織の技術、雇用形態、従業員の希望などを考えた場合、すべての状況で、ハイコミットメントが望ましいのか (106-7 頁)」と疑問を呈している。さらに小林 (2001) は日本企業の HRM システムが有効性を維持していたのは、ハイコミットメント政策に起因するものではなかったとして、必ずしもハイコミットメントが望ましいとは言えないことを示唆しているのである。

ここに組織コミットメントの内実的問題が存在する。もし米国と日本の組織コミットメントに関する志向性が異なるとして、それを真に一元的に理解しても良いのかということなのである。そこで本稿では、近年最も多くの研究者(例えば Chiu & Ng, 1999; 板倉, 2001; 松山, 2002; Shore & Wayne, 1993; 鈴木, 2002; 高木, 2003)から支持を受けている、Allen & Meyer (1990)の3次元モデルにおける愛着的(affective)コミットメントと存続的(continuance)コミットメントに注目したい。

ここで愛着的コミットメントとは、組織に対する愛着によってコミットメントが生じている状態であり、Mowday et al. (1979)に代表される情緒的なコミットメントに対応している。次に存続的コミットメントは組織を離れる際のコストの知覚に基づくコミットメントであり、Becker (1960)に代表される功利的コミットメントの流れを汲んでいるといえる。継続的コミットメント (鈴木, 2002) や滞留的コミットメント (板倉, 2001) と表現されることもある。

一般的に組織コミットメントが議論される場合、関心が集中するのは前者の愛着的コミットメントに対してであろう。組織成果 (離転職、メンタルヘルスなど) に積極的な効果をもたらすのはコミットメントの情緒的要素であるとする研究結果が多いことからそれは伺える (例えば松山, 2002; 田中, 1996)。また、組織コミットメントの内容を分離せずに行っている分析でも、内実は情緒的なコミットメントである場合が多いように思われる (例えば、Kalliath & Gillespie, 1998; 渡辺・水井・野崎, 1990)。従って米国において関心を集めているのは、愛着的なコミットメントをいかに高めるかについてであると考えられる。

前述したように、日本においては米国と反対のコミットメント志向性が存在しているように見受けられる。しかし、愛着的なコミットメントを弱めることが組織にとって好ましいとは考えにくい。従って、日本企業において模索されているのは、愛着的なコミットメントではなく、存続的なコミットメントを弱めることであると予想される。実際、存続的なコミットメントもしくは類似概念である功利的帰属意識が組織にとって消極的内容を有するという研究は数多い (例えば松山, 2002; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Shore & Wayne, 1993; 高木, 2003; 田中, 1996)。そこで、現代の日本企業は存続的なコミットメントを弱めるために革新的 HRM 政策を実行していると考えられるのである。では、実際のところ HRM 政策は組織コミットメントに対して効果を有しているのだろうか。

3. HRM 政策と組織コミットメント

HRMと組織コミットメントとの関係を扱った実証研究は限られている(Meyer & Allen, 1997)が、ここでは特に報酬福利政策なかでも米国において研究蓄積が比較的多いとされる従業員持ち株制度(employee ownership stock plan: ESOP)を例にとって検討してみよう。

ESOPは近年米国において導入企業が増加傾向にあるといわれる従業員福利施策であり、具体的には企業が自社株を直接、もしくは信託機関を通じて従業員に福利として提供する施策を指している(Klein, 1987; Tucker, Nock & Toscana, 1989)。例えばESOPを導入する以前と以後を比較した研究にTucker et al. (1989)がある。彼らはESOPが導入される6ヶ月前と導入されてから9ヶ月の後に質問紙調査を行っている。その結果、ESOP導入後の組織構成員の職務満足および組織コミットメントの値が有意に高くなることを見出した。特にそれは組織コミットメントにおいて顕著であった。

またKlein (1987)は三つの満足モデルを用いてESOPと組織コミットメントとの関係を調査している。その結果ESOPに対する満足感と組織コミットメントとの間にかかなり強い相関関係のあることを確認している。また特に企業がESOPに対してコミットしている程度や、ESOPに関する情報を提供するという企業努力の程度が組織コミットメントとの間に有意な関係を有していることを見出している。またKlein & Hall (1988)においても同様の結果が見出されている。

さらにBuchko (1993)はパス解析を用いて、ESOPの経済的価値が直接、ESOPに対する組織構成員の満足と職務満足に影響を及ぼすこと、さらにESOPに対する満足が組織コミットメントを高めることを明らかにしている。従ってESOPの経済的価値は間接的に組織コミットメントに対して影響を及ぼすということになる。

以上から、HRM政策と組織コミットメントの間に何らかの関係を想定することは不可能でないことが理解できる。そして特にこれまでの研究では、HRM政策に対する満足が組織コミットメントを高めることが明らかにされている。この場合の組織コミットメントとは各研究で使用されている尺度から明らかなように本研究で取り上げている愛着的コミットメントを指している。しかしこれまで本稿で議論してきたように、現代日本企業が導入している革新的HRM政策は存続的コミットメントを低減させることを意図していると考えられるため次のような仮説を設定した。

仮説 1-1 革新的HRM政策に対する満足は存続的コミットメントに対して負の効果を有しているであろう。

革新的HRM政策の対極に位置するHRM政策として、伝統的な福祉政策が想定される。住宅手当、休暇制度、従来からの退職金制度、そして前述の従業員持ち株制度などとはもと組織の構成員を確保・維持することを目的としていた。つまり、構成員の組織に対するコミットメントを高めるために企図された政策だったのである。そこで次のような仮説が考えられる。

仮説 1-2 伝統的福祉政策に対する満足は愛着的・存続的コミットメントに対して正の

効果を有しているであろう。

冒頭にも述べているとおり、こうした政策は個々別々に実施されるよりも、相互に関連し合い統合された状態で実践される方が、高い組織成果を生み出すと考えられている（例えば Beer et al., 1984; Macduffie, 1995 など）。組織コミットメントを組織成果として捉えるのであれば、次のような仮説を設定することが可能となろう。

仮説 1-3 HRM 政策は単独で実施するよりも類似機能を有した他の政策と合わせて実施する方がより高い効果を発揮するであろう。

4. 組織文化

最後に組織文化について触れておこう。組織文化が米国企業の経営活動において重要視されるようになったのは1980年代の日本企業の成功に端を発しているといわれており（Mintzberg, Ahlstrang & Lampel, 1998）、近年では経営戦略との関連においても語られるようになってきた（加護野、1983）重要な組織要素の一つである。

桑田・田尾（1998）によれば、組織文化とは、組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸し出されたシステムである。また Schneider (1985)や今井（1996）も言うように、組織文化はもともと組織風土研究としての歴史をもっており、主に産業心理学や組織行動論の分野で展開されてきた。それゆえ風土や文化を、個人心理の集合体として捉えることが多く、それは「組織の精神」や「組織の人格」といった表現にみてとることができる。

つまり、組織文化は組織の理念や方針、共有された価値観によって形成されていると同時に、組織構成員の態度や行動パターンによっても成立しているということなのである。このように組織文化は様々な組織要素が複雑に絡まりあい、特別な歴史的出来事の積み重ねによって形成されるため持続的競争優位の源泉となり得る（Barney, 1986; Wright & McMahan, 1992; Wright, McMahan & McWilliams, 1994）。そして逆にひとたび組織文化が形成されてしまうと、それを変えることは相当に困難となるのである。

本稿ではこれまでみてきたように、現代日本企業における組織の変革に注目している。そして田尾（1999）も言うように組織変革とは組織文化の変革でもある。つまり革新的HRM 政策は組織文化の変革を促しているとも考えられるのである。

石井・奥村・加護野・野中（1987）によれば、組織文化の形成と伝達において重要な機能をもっているのは HRM の諸制度である。なかでも報酬政策は組織それぞれに独自の文化を形作っていくうえで直接の影響があると考えられている（Wilson, 1995）。それは HRM が適切かつ望ましい行動が何であるかというメッセージを、組織の構成員に対して送るようになるからである（Hendry, 1995）。

例えば Armstrong (1988)は文化変革を達成するためのアプローチとして、組織開発やコミュニケーション変革プログラム、教育訓練などをとりあげているし、McKenna & Beech (1995)は Schein (1985)に依拠したうえで、報酬制度や選考、昇進、退職制度といった HRM 諸施策が重要であるとしている。これらのことから組織文化変革の段階においては、HRM 政策が組織文化を規定することが想定される。そこで今回は HRM 政策に対する満

足度および組織文化に対する満足度を変数として、次のような仮説を設定した。

仮説 2-1 革新的 HRM 政策に対する満足は組織文化に対する満足に対して正の効果を有するであろう

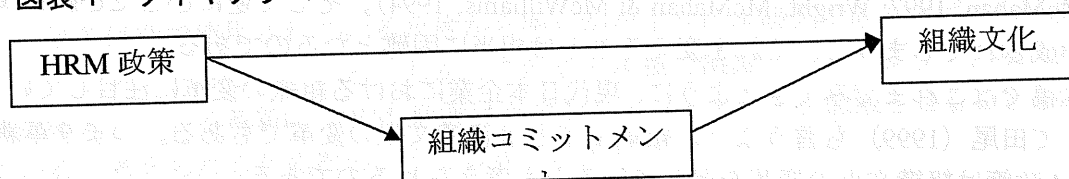
これとは逆に伝統的な福祉政策はすでに陳腐化してしまっており、制度化してしまった政策（山谷、1997）であると考えられるため、本来の効果を失っていると予想される。そこで次のような仮説を設定した。

仮説 2-2 伝統的福祉政策に対する満足は組織文化に対する満足に対して何の効果も有していないであろう

これまで HRM 政策と組織文化の関係についてみてきたが、果たして HRM 政策の組織文化に対する効果は直接的なものだけであろうか。McKenna & Beech (1995)によれば、「文化の変革と発展においては、主として従業員の価値、態度、および行動を変革する試みが重視される（邦訳、76 ページ）。」そして、組織文化を変革するために、例えばコーチングなどによって従業員のコミットメントは高められるのだとしている。

また、Hendry (1995)は文化をハードな側面（構造）とソフトな側面（意味のコミュニケーション）に区別したうえで、その両者を変革することが重要であると説く。そして、変革を開始し、それを持続するにあたって、態度や知覚の変化が重要な役割を果たすとしているのである。これまでの議論と以上のことを踏まえて図表 1 に示されたダイアグラムが想定される。つまり HRM 政策は組織コミットメントを媒介として、間接的に組織文化に影響を及ぼすとも考えられるのである。

図表 1 ダイアグラム



これまでみてきたように、愛着的コミットメントとは組織の価値に対する共鳴などをその基礎としており、組織にとってはポジティブなコミットメントであると考えられる。そこで次のような仮説が考えられる。

仮説 3-1 愛着的コミットメントは組織文化に対する満足に対して正の効果を有するであろう

次に、存続的コミットメントはコスト知覚に基づく帰属意識であり、組織の価値とはあまり関連性がないことから、次のような仮説を設定した。

仮説 3-2 存続的コミットメントは組織文化の受容に対して何の効果も有していないであろう

Ⅲ. 調査

本稿では調査対象企業として松下電器一社をとりあげる。それは、松下電器が日本的経営を代表する企業でありながら、その経営スタイルを大きく変革しようとしているからである。現在(2003年)松下電器はV字回復に向け、「創造と破壊」を経営方針に懸命な取り組みを続けている。それは組織文化および戦略の変革をも意図した取り組みといえる。またそれに伴って、もしくはそのために斬新な人事制度を矢継ぎ早に導入している。産業界では「人事改革の先進企業」とさえ評価されているのである¹。そしてその代表的な例が、本稿で取り上げる退職金前払い制度、地域限定社員制度、早期退職優遇制度なのである。

1. 調査概要

2001年9月から2002年2月にかけて、松下電器で家電製品を製造販売している事業所4ヶ所を対象に調査を実施した。松下電器産業労働組合を通じて異なる4つの事業所に所属する様々な職種の従業員に、質問紙を配布し無記名で回答してもらった。有効回答数は667(有効回答率92.6%)であった。対象者は全員非管理職であった。

有効回答者の属性は次の通りである。まず職位については、一般職が437名(65.5%)、下級役付者が152名(22.8%)、上級役付者が78名(11.7%)であった。学歴については、中学卒が56名(8.4%)、高校卒が318名(47.7%)、短大・専門学校・高専卒が62名(9.3%)、大学卒が165名(24.7%)、大学院卒が66名(9.9%)であった。職種については、製造職が253名(37.9%)、生産技術職が43名(6.5%)、営業・販売職が114名(17.1%)、管理・企画職が53名(7.9%)、技術・研究・開発職が161名(24.1%)、資材その他が43名(6.5%)であった。退職金前払い制度の選択者は141名(21.1%)、非選択者は526名(78.9%)であった。平均年齢は36.8歳(SD 9.03)、平均勤続年数は16.4年(SD 9.60)であった。

2. 分析指標

HRM施策に対する満足度

「退職金前払い制度」「地域限定社員制度」「早期退職優遇制度」「従業員持ち株制度」「休暇制度」「売店などの施設政策」の6施策に対して満足しているか否かを尋ねた。これらは最も新しい制度と従来からの制度という観点で、労働組合の担当者と相談のうえ決定された。回答は5点＝「そう思う」から1点＝「そう思わない」までの5件法によって点数化された。なお、地域限定社員制度とは転宅を伴う職場移動を命じない代わりに、賃金において最大約2割の差をつけるという制度である。

会社の方針および風土に対する満足度

「会社の方針」および「会社の風土」に対する満足度を尋ねた。回答は5点＝「そう思う」から1点＝「そう思わない」までの5件法によって点数化された。

組織コミットメント

高木・石田・益田（1997）による組織コミットメント質問票を用いた。全項目を因子分析にかけたところ、3つの因子が抽出された（図表2）。因子負荷量の絶対値が.40以上の項目を取り上げたところ、第1因子は12項目、第2因子は4項目、第3因子は3項目であった。残りの1項目は不採用とした。Allen & Meyer (1990)に従いそれぞれを愛着的要素、規範的要素、存続的要素と命名した。3因子による累積寄与率は45.54%

図表2 組織コミットメントの因子分析結果

質問項目	愛着的	規範的	存続的
この会社が気に入っている	.77	.03	.02
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.76	.03	.04
友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える	.72	.06	-.09
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.70	.17	.10
この会社にいることが楽しい	.69	.09	-.10
この会社で働くことに決めたのは、明らかに失敗であった	-.68	.12	-.02
もう一度就職するとすれば同じ会社に入る	.65	.27	-.09
いつもこの会社の人間でいることを意識している	.56	.12	.29
この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である	.53	.12	.20
この会社があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.51	.22	.18
会社のために力を尽くしていると実感したい	.50	.10	.24
この会社のためだけに苦労したくない	-.41	-.27	.08
この会社を辞めると、人に何といわれるかわからない	.01	.79	.10
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う	.00	.76	.21
この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない	.15	.70	.22
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	.24	.59	.01
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない	-.01	.01	.67
この会社を離れたら、どうなるか不安である	.13	.25	.62
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである	.07	.13	.60
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ	-.37	.09	.31
累 積 寄 与 率	25.20%	37.27%	45.54%

であった。信頼性係数 α はそれぞれ.89、.82、.70であった。

3. 結果

図表 3 に今回の調査で用いた全変数の記述統計量および全変数間の相関係数を示している。比較的強い相関が、会社方針と組織風土 (.43)、会社方針と愛着的コミットメント (.43)、組織風土と愛着的コミットメント (.41)、退職金前払い制度と地域限定制度 (.42) それぞれの間に認められた。

表 3-1 記述統計量

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値
会社方針 (CF)	3.52	0.85	1.00	5.00
組織風土 (CT)	3.48	0.82	1.00	5.00
愛着的コミットメント (AC)	3.65	0.90	1.00	5.00
地域限定制度 (DL)	3.20	0.75	1.00	5.00
退職金前払い制度 (PP)	3.10	0.70	1.00	5.00

表 3-2 相関係数

	CF	CT	AC	DL	PP
CF	1.00	.43	.43	.15	.10
CT		1.00	.41	.12	.08
AC			1.00	.18	.15
DL				1.00	.42
PP					1.00

図表3 全変数の相関^a

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 勤続	16.4	9.6	—													
2 年齢	36.8	9.0	.91 **	—												
3 職位	3.1	1.1	.26 **	.37 **	—											
4 学歴	3.2	1.7	-.56 **	-.35 **	.36 **	—										
5 会社の方針	3.1	0.8	-.02	-.05	-.11 **	-.06	—									
6 組織風土	3.3	0.8	-.04	-.05	-.04	.02	.43 **	—								
7 退職金前払い制度	2.9	0.7	.09 *	.06	-.06	-.17 **	.20 **	.14 **	—							
8 地域限定社員制度	3.3	1.0	.14 **	.10 *	-.02	-.21 **	.22 **	.30 **	.42 **	—						
9 早期退職優遇制度	3.0	0.9	.00	-.01	-.01	-.04	.22 **	.32 **	.27 **	.33 **	—					
10 休暇制度	2.4	1.0	.05	.05	-.02	-.06	.08 *	.04	.19 **	.10 **	.07	—				
11 従業員持ち株制度	2.9	0.8	-.04	-.06	-.13 **	-.10 **	.17 **	.18 **	.24 **	.15 **	.16 **	.15 **	—			
12 施設政策	2.6	0.9	-.01	.03	-.02	.01	.21 **	.12 **	.18 **	.07	.12 **	.22 **	.23 **	—		
13 愛着的コミットメント	38.3	7.0	.11 **	.11 **	.15 **	-.03	.43 **	.41 **	.17 **	.19 **	.16 **	.28 **	.26 **	.26 **	—	
14 存続的コミットメント	10.5	2.4	.12 **	.12 **	.02	-.08 *	.06	-.03	.05	-.10 **	-.02	.13 **	.05	.16 **	.17 **	—
15 規範的コミットメント	10.3	3.4	.12 **	.10 **	-.03	-.11 **	.11 **	.14 **	-.06	.05	-.02	-.06	-.05	-.03	.28 **	.30 **

^aN=667、職位: 担当者=1～上級役付者=5、学歴: 中学卒=1～大学院卒=6

**: p<.01 *; p<.05

次に今回、革新的 HRM 政策として、「退職金前払い制度」「地域限定社員制度」「早期退職優遇制度」を、伝統的福祉政策として「従業員持ち株制度」「休暇制度」「売店などの施設政策」を措定した。これらを確認する目的で HRM 施策に対する満足度をもとに因子分析を実施して2つの因子を抽出した(図表4)。その結果、これらの設定が妥当であることが確認された。

図表4 HRM 施策の因子分析結果

	報酬政策	福祉政策
地域限定社員制度	.66	.07
退職金前払い制度	.57	.30
早期退職優遇制度	.50	.12
施設政策	.07	.49
休暇制度	.09	.42
従業員持ち株制度	.20	.41
累積寄与率	17.57%	29.29%

そこでこれらの政策による組織コミットメントに対する影響力を明らかにするために、存続的コミットメントおよび愛着的コミットメントを従属変数、各 HRM 施策を独立変数、勤続年数および職位を統制変数とする重回帰分析を行った。その結果存続的コミットメントについては、決定係数が.062、愛着的コミットメントについては.192であった(図表5)。

存続的コミットメントに対して影響力を有しているのは、革新的 HRM 政策の中では地域限定社員制度のみであった。また、伝統的福祉政策のなかでは休暇制度と施設政策が正の影響力を有していた。一方愛着的コミットメントに対しては、退職金前払い制度と早期退職優遇制度以外の政策がそれぞれ正の影響力を有していることが明らかとなった。なお、今回は仮説と直接的な関係がないことから規範的コミットメントについての分析を省略している。

次に類似機能を有していると考えられる複数の政策を総合的に実施した場合の効果をみるために共分散構造分析を行った。まず、退職金前払い制度、地域限定社員制度、早期退職優遇制度に対する満足の潜在変数として「革新的 HRM 政策に対する満足」を設定した。同様に、休暇制度、従業員持ち株制度、施設政策それぞれに対する満足の潜在変数として「伝統的福祉政策に対する満足」を設定した。さらに「組織文化に対する満足」は会社方針および風土に対する満足の潜在変数として考えられている。また「革新的 HRM 政策」と「伝統的福祉政策」については共変動を想定した。

以上のモデルについて統計処理ソフト Amos4.0 を使用して共分散構造分析を行った結果、適合度を表す指標として最も多用されている GFI は 0.973、修正済み GFI(AGFI)

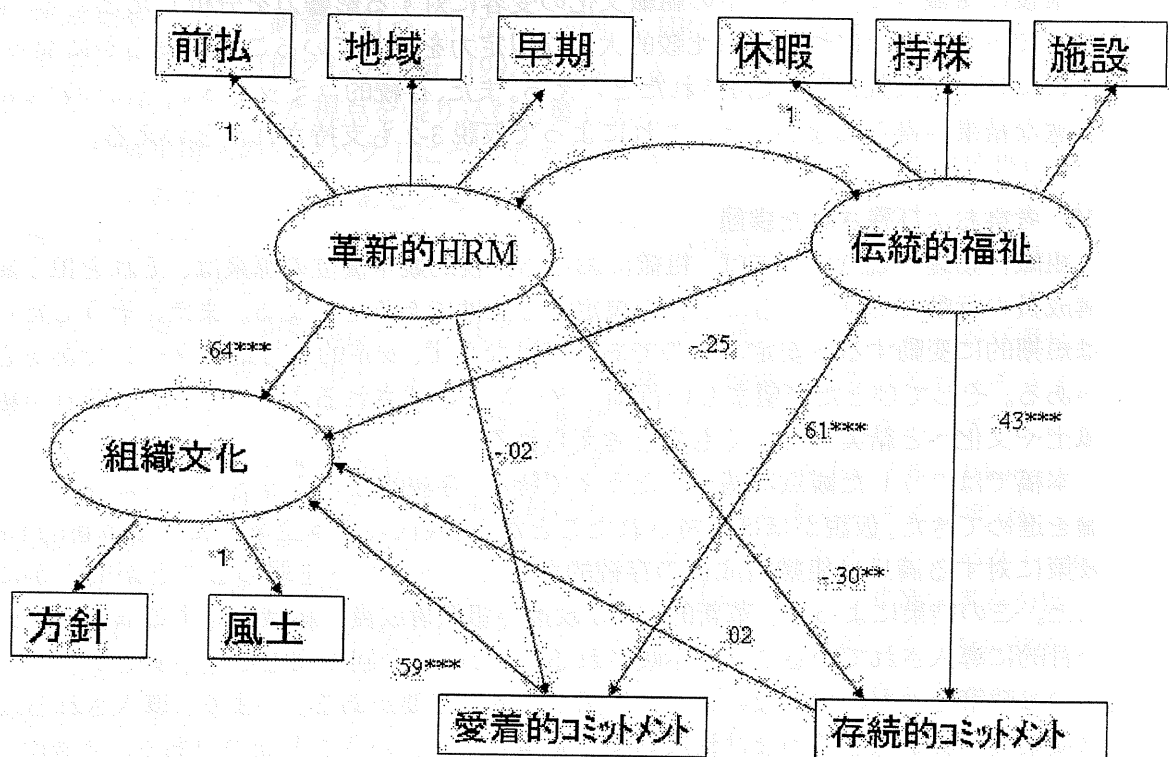
は 0.945 と比較的高かったものの、確率は 0.05 を下回る結果となった。そこで、平均

図表5 重回帰分析の結果

	存続的コミットメント	愛着的コミットメント
	β	β
勤続年数	.107 **	.105 **
職位	-.013	.093 *
(革新的 HRM 政策)		
退職金前払い制度	.071	.000
地域限定社員制度	-.144 **	.111 **
早期退職優遇制度	-.021	.063
(伝統的福祉政策)		
休暇制度	.106 **	.203 **
従業員持ち株制度	.010	.166 **
施設政策	.131 **	.160 **
R ²	.062	.192
調整済み R ²	.051	.182
F 値	5.462 **	19.654 **

** $p < .01$ * $p < .05$

二乗誤差平方根 (RMSEA) をみたところ、0.059 であった。これは 0.05 を上回る値ではあるものの、モデルを棄却すべき 0.1 (豊田、1998) よりはかなり下回っていることから、このモデルを採用することにした。分析結果は図表 6 のとおりである。なお、報酬政策から退職金前払い制度、福祉政策から休暇制度、組織文化から組織風土へのそれぞれのパス値は 1 に設定されている。また、誤差変数は省略している。



図表6 共分散構造分析の結果

重回帰分析の結果からは、すべての革新的 HRM 政策に対する満足が存続的コミットメントに対して負の効果を有しているわけではないことが明らかになったが、共分散構造分析の結果によれば革新的 HRM 政策に対する満足は存続的コミットメントに対して負の効果を有していることから、仮説 1-1 は部分的に支持されたといえる。

伝統的福祉政策に関しては、重回帰分析の結果から、従業員持ち株制度の存続的コミットメントに対する効果を除いて、各政策に対する満足が両コミットメントに対して正の効果を有していることが明らかとなった。また共分散構造分析の結果からは、両方のコミットメントに対する比較的大きな正の効果が見出されたことから、仮説 1-2 はほぼ支持されたといえる。

次に、政策を単独で捉えた場合と、複合的に捉えた場合とを比較してみたところ、重回帰分析および共分散構造分析の結果から、概ね仮説 1-3 は支持されたと考えられる。ただし、政策によっては組織コミットメントに対して影響力を有していないものもあるため、結論を出すのは慎重になる必要がある。

次に HRM 政策の組織文化に対する影響力を分析したところ、革新的 HRM 政策に対する満足は組織文化の受容に対して正の規定力を有していることが明らかになり、仮説 2-1 を支持する結果となった。しかも .638 という極めて強い規定力の存在が明らかになった。一方伝統的福祉政策については、統計的に有意な結果が得られなかったことから、仮説 2-2 も支持されたといえよう。

最後に組織コミットメントの組織文化の受容に対する影響力を分析したところ、愛着のコミットメントについては比較的大きな規定力を有していることが明らかになった。これによって仮説3-1は支持されたといえる。また、存続的コミットメントについては、有意な結果が得られなかった。これによって仮説3-2も支持されたといえる。

IV. 考察および残された課題

組織行動論の観点に立てば、組織における持続的競争優位の源泉は、それを担う組織構成員の行動であり、さらにそれを規定する態度であるといえる。また、そうした行動は短期的に変動する不安定なものであってはならず、安定的な行動パターンである必要がある。そしてひとたび望ましい行動パターンが形成されるようになれば、それが組織風土や文化へと結実していくものと考えられる。

本稿ではこうした観点に基づいたうえで特に、存続的なコミットメントに注目して議論を進めてきた。仮説がほぼ支持されたことから、現代の日本企業における革新的HRM政策に対する満足は組織構成員の存続的なコミットメントを弱めることが明らかにされた。この結果によって、革新的HRM政策が組織構成員の組織に対する依存心の低減を目的に導入されていることが示唆される。しかし、今回の調査結果が明らかにしているのは政策そのものではないことに注意しておく必要がある。つまり、導入される政策は従業員の満足感を伴わなければ効果を発揮しないということなのである。今後は、このような政策に対する満足感がいかにして引き出されるのかについて調査分析する必要があるだろう。

また、従来から日米における組織コミットメントに対する志向性の差異が議論されてきたが、一元的に組織コミットメントを捉えるのではなく、少なくとも今回のように二元的に捉えることの必要性が明らかになった。つまり、米国におけるハイコミットメント志向は、Allen & Meyerの3次元性の示唆を受けるものではなく、単純に愛着的コミットメントだけを視野に入れているのだと言えよう。

さらに、伝統的福祉政策に対する満足が愛着的なコミットメントに対してだけでなく、存続的コミットメントに対しても比較的大きな正の効果を有していることが明らかになったことから、もし企業が存続的なコミットメントを弱めようとするのであれば、これらの福祉政策についても見直すべきであることが示唆される。ただ、これら福祉政策は愛着的コミットメントを高める源泉でもあるため、政策変更の程度については慎重な検討が必要となるであろう。

次に本研究におけるこれら以外の課題について言及しておきたい。まず調査対象である。今回は松下電器一社のみの調査であった。HRM政策は企業によって千差万別であり、類似の政策を採用していたとしても微妙に異なっているものである。そこで今回は近年最も革新的なHRM政策を導入し続けている企業を選択し、企業間における統制の手間を省くことにした。もちろん、一社のみによって日本企業の全体が捉えられるわけではないので、今後はこの結果に普遍性をもたせるためにも対象企業を広げて調査をする必要があるだろう。

また、今回は成果主義的な利潤分配政策や年俸制さらには評価制度を取り上げなかった。HRM政策間の水平適合の問題は類似機能を有した政策に限定されるわけではない。

教育や採用といった様々な HRM 施策も含めて広範な議論が必要であろう。さらに今回は組織戦略について調査を行っていない。近年の HRM 論では戦略との垂直適合が盛んに議論されており（例えば Arthur, 1992; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992）、今後はこうした視点を盛り込む必要もあろう。

さらに政策導入のインパクトについてである。実務家の関心は、政策が所期の目的を達成したか否かという点にあると考えられる。つまり、導入された政策によって実際に組織に変化が生じたかという点なのである。この点を明確にするためには、継続的な調査を行う必要がある。

最後に本稿では、退職金前払い制度や地域限定社員制度など、社員自らが任意に選択することのできる制度を取り上げた。これらの政策は直接便益を受ける者とそうでない者との社員を二分する。これまでの研究を概観すれば、こうした政策の効果は、政策による便益を享受する組織構成員にのみあるとする研究（Chiu & Ng, 1999; Islam, 1997）と、そうではなく便益を享受しない構成員に対しても効果があるとする研究（Grover & Crooker, 1995; Tucker et al., 1989）とに分けられる。組織全体に対するインパクトを検証しなければ完全な政策評価とはいえない。今後は、制度の選択者と非選択者を分別したうえで分析をするなどの工夫が必要であろう。例えば、制度を選択していない従業員でもその制度に満足している可能性もあり、その逆のケースも考えられることから、分析の余地はかなり残されている。今後の研究蓄積が待たれるところである。

¹ 日本経済新聞（夕刊）、2001年7月26日号、3頁。

【参考文献】

- Allen, N. J., & Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18.
- Aranya, N., Kushnir, T. & Valency, A., "Organizational commitment in a male dominated profession," *Human Relations*, 39, 1986, 433-448.
- Armstrong, M., *A handbook of human resource management*, New York: Nichols Publishing Company, 1988.
- Arthur, J. B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 1992, 488-506.
- Arthur, J. B., "Effects of human resource systems to manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 1994, 670-687.
- Barney, J. B., "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage," *Academy of management Review*, 11(3), 1986, 656-665.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M., *Strategic Human Resources: frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Becker, H. S., "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 1960, 32-40.

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E., *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984.
 (梅津祐良, 水谷栄二, 訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990.)
- Buchko, A. A., "The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis," *Journal of Management Studies*, 30, 1993, 633-657.
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W., "Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999, 485-502.
- 蔡イン錫「人的資源管理論のフロンティア—戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』31(4), 1998, 79-92.
- 舟橋尚道『日本の雇用と賃金』有斐閣, 1983.
- 古川久敬『構造こわし』誠信書房, 1990.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J., "Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents," *Personnel Psychology*, 48, 1995, 271-288.
- 咸 惠善「『イノベーティブな報酬制度』選択の実証分析」『産業経済研究所紀要』9号, 1999, pp.189-205.
- Hendry, C., *Human Resource Management: Strategic Approach to Employment*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.
- Huselid, M. A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, 40(1), 1995, 635-672.
- 今井一孝「組織文化と戦略(上)」『経営志林』32(4), 1996, 63-79.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985.
- Islam, Md. Morsin-Ul., "Attitude and consciousness of Japanese men and women towards career commitment and continuity: the role of expected change in HRM policies," *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, 150-171.
- 板倉宏昭「情報化および組織コミットメントと組織貢献度の関係—コンピュータ関連企業営業職サンプルを用いて—」『組織科学』34(3), 2001, 67-81.
- 井藤正信「わが国における退職金制度の今日的動向と労務管理の再編—退職金算定基準の変更と企業年金制度改革の問題点を中心に—」『愛媛経済論集』第19巻第1号, 1999, 1-13.
- 加護野忠男「経営戦略と組織文化」『ビジネスレビュー』31(1), 1983, 50-61.
- Kalliath, T. J., & Gillespie, D. F., "The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals", *Work & Stress*, 12(2), 1998, 179-185.
- Klein, K. J., "Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models," *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, 319-332.
- Klein, K. J., & Hall, R. J., "Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes an ESOP most?," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, 630-638.
- 小林 裕「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボ

- ルブメント」モデルの実証的検討—」『組織科学』34(3), 2001, 53-66.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998.
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L., "Work Organization and Workforce Commitment : A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, 50, 1985, 738-760.
- MacDuffie, J. P., "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 1995, 197-221.
- 松山一紀「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係～大手電機メーカーA社を事例として～」『日本労務学会誌』Vol. 4(2), 2002, 2-13.
- McKenna, E. & Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall UK, 1995.
- (伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会、2000。)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications, 1997.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N., "Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, 152-156.
- Mintzberg, H., Ahlstrang, B., & Lampel, J., *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, 1998.
- (齋藤嘉則, 監訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999。)
- 守島基博「内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』34(4)、2001、39-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, 224-247.
- Osterman, P., "How common is workplace transformation and who adopts it?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 1994, 173-187.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- 労務行政研究所「退職金前払い制度の新しい動き」『労政時報』第3436号, 2000, 2-44.
- Salancik, G. R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief" in Staw, B. M. & Salancik, G. R. (Eds.) *New Directions in Organizational Behavior*, Malabar, Fla. : R.E. Krieger Pub. Co., 1982 ; 1-54.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- (清水紀彦・浜田幸雄, 訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989。)
- Schneider, B., "Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology*, 36, 1985, 573-611.

- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1(3), 1987, 207-219.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J., "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, 774-780.
- 鈴木竜太『組織と個人』白桃書房, 2002.
- 高木浩人「多次元概念としての組織コミットメント—先行要因、結果の検討—」『社会心理学研究』18(3)、2003、156-171.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭「実証的研究—会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫編『「会社人間」の研究』京都大学学術出版会, 1997, 265-296.
- 田中佑子「単身赴任者の組織コミットメント・家族コミットメントとストレス」『社会心理学研究』12 (1), 1996, 43-53.
- 田尾雅夫『組織の心理学〔新版〕』有斐閣, 1999.
- 豊田秀樹『共分散構造分析[入門編]』朝倉書店、1998.
- Tucker, J., Nock, S. L., & Toscano, D. J., "Employee ownership and perceptions at work," *Work and Occupations*, 16, 1989, 26-42.
- Walton, R. E., "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, March/April, 1985, 77-84.
- 渡辺直登・水井正明・野崎嗣政「人材派遣会社従業員のストレス, 組織コミットメント, キャリアプラン」『経営行動科学』5 (2), 1990, 75-83.
- Wilson, T. B., *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., & McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a resource-based perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1994, 301-326.
- 山谷清志『政策評価の理論とその展開』晃洋書房、1997.
- 八代尚宏『雇用改革の時代—働き方はどう変わるか』中公新書, 1999.

第4章

仕事意識と仕事環境の変化

宮本光晴（専修大学経済学部）

成果給に関してさまざまな批判が向けられている。つまり、端的に言って、成果給によって仕事の意欲が高まるのかが問われている。年功といった不透明な基準ではなく、個人ごとの成果に応じた報酬こそが公正であり、これによって個人の仕事の意欲が高まるというのが成果給の導入の最大の理由であった。しかし、新聞・雑誌等の記事によれば必ずしもそうではない。むしろ成果給の意図を裏切るような結果が報告されている。

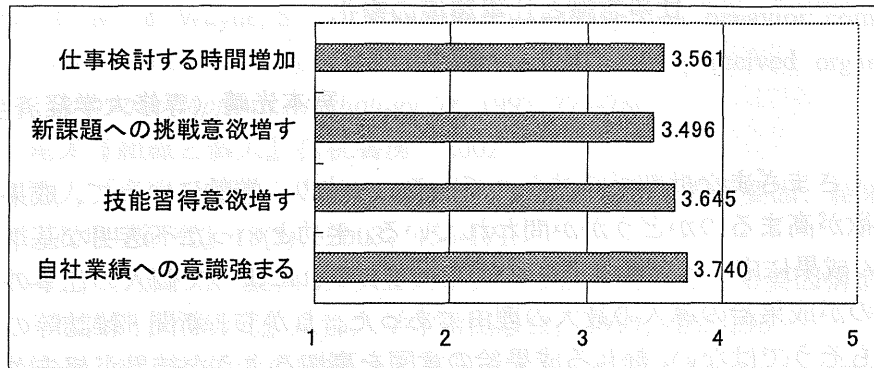
曰く、成果給の下では目標達成の評価を確実にするために、目標そのものが低く設定される結果となる、曰く、設定された目標に対する達成度の評価という意味では絶対評価であるべきにもかかわらず、現実には相対評価とされるために不満が生まれる、曰く、間接部門や支援部門では、たとえ仕事の意欲を高めたとしても個人の成果が直ちに高まるわけではない、曰く、仕事の結果だけが評価されるため、成果の達成に直接つながることのない仕事の意欲は低下する、曰く、個人ごとの成果の評価であるために、チームや集団としての活動に対する意欲は低下する、曰く、評価をめぐって個人間の競争やライバル意識が強まるために、職場の協力関係が損なわれることになる、等々のことが指摘されている。

もし以上のことが事実であれば、成果給の導入は個人の仕事の意欲を高めるところか、むしろ低める結果となる。では今回の調査は、このような成果給の批判に対してどのようなことを教えているのか。ここでは調査結果のうち、仕事意識の変化に関する項目を取り上げて上記の問題を考えることにしよう。以下での分析はあくまでもサンプル企業の従業員の平均を見るものである。個々の従業員の特性にまで降り立ったより詳しい分析は次回に回される。

まず、仕事の意欲に関連する質問項目としては、「仕事にかかわる技能や知識を学ぼうとする意欲が高まった」「仕事で新しい課題に取り組もうとする意欲が高まった」「仕事について考える時間が増大した」「自社の企業業績に関する意識が高まった」がある。回答は5段階の形式で、スコアは5＝そう思う、4＝どちらかというと思う、3＝どちらともいえない、2＝どちらかいうとそう思わない、1＝そう思わない、である。

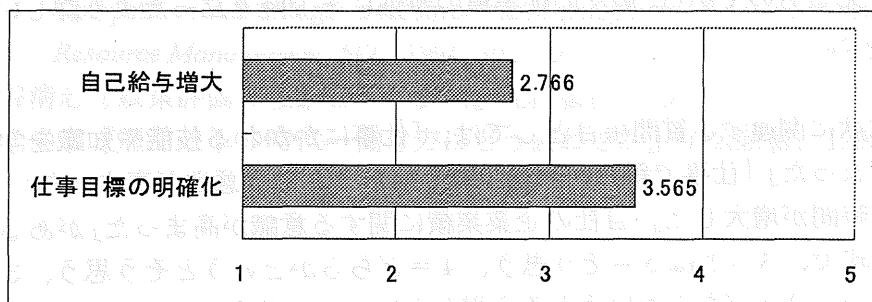
図表1に示されるように、それぞれのスコアは、3.6、3.5、3.6、3.7である。平均して3.0以上という意味では、成果給によって個人の仕事の意欲はむしろ引下げられるといった批判はかわせる。しかし、平均して4.0以下のスコアであり、成果給が本来意図する効果は必ずしも生まれているわけではないことも指摘できる。成果給が個人の仕事の意欲を高めることはあるとしてもそれはごくわずか、というのが成果給の全般的な結果である。

図表 4-1 仕事意識



たとえわずかな程度であるとしても、サンプル企業の従業員は平均として仕事意欲を高めているとみなすことができるとしよう。しかしこの場合にも、そのメカニズムは必ずしも成果給の枠組みに沿うものではない。図表 2 に示されるように、端的に、「私の給与は増大した」という質問への回答は、2.8 のスコアを示すだけである。つまり従業員全体としてみれば、給与は増大したとはいえない。すると、高業績に応じた高い賃金が仕事の意欲をさらに高める、といった成果給のメカニズムの作用を想定することは困難となる。ただし、これはあくまでも従業員の全体をその平均として見たものであり、成果給の効果を正確に捉えるためには、仕事意欲に対する賃金の増大の効果を個別に検証する必要がある。これは次回に回すことにして、この段階では次のことが指摘できる。つまり、成果給の導入後、従業員の賃金は増大しているわけではないにもかかわらず、仕事の意欲はわずかであれ高まっている、といういささか奇妙な結果を見ることになる。

図表 4-2 賃金と仕事目標



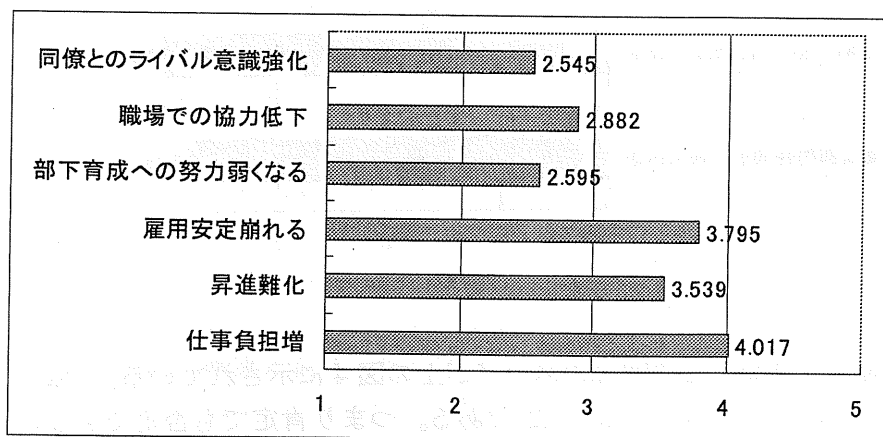
実は、成果給が仕事意欲を引き上げる作用に関して、もう一つのメカニズムがある。それが設問「仕事の目標は明確になった」である。すなわち目標を明示することによって、あるいは目標を明示する過程において、仕事の意味も明確となり、その達成に何が必要であるかも明確になるということがある。そしてこれによって目標の達成が動機付けられると考えることができる。上記の図表に示されるように、その設問に対する回答は、3.6 のスコアを示している。この数値も必ずしも高いわけではない。ただ少なくとも

も成果給の導入によって、仕事の目標が明確になることは確かなようである。この限りにおいて、成果給の導入は、目標を明示することによって仕事の意欲を高めるように作用すると推測できる。これは他の調査においても確認されている効果であり、今回の調査においても同じ効果を確認することができる。

以上は、成果給の導入が従業員の仕事意欲にどのような影響を及ぼすのかを調べる項目であるが、最初に指摘したように、成果給の導入は、職場の従業員関係に対して大きな影響を及ぼすことが考えられる。上記のように、個人ごとの業績評価が強まることにより、チームや集団としての協力関係が損なわれるということだけではなく、低業績者に対して低い賃金を向けることは、努力を促すことよりも、暗黙に退出を促すことを意図するもの、といった受け止め方が生まれることが考えられる。あるいは年功ではなく実力を評価の基準とすることは、昇進や昇格の査定をより厳しいものとし、これまでと比べて昇進や昇格はより困難になる、といった意識を強めることが考えられる。では今回の調査は、これらの項目に対してどのような回答を示しているのか。

図表3に示されるように、仕事環境に関連した項目として、「職場の協力の雰囲気は減少した」「同僚とのライバル意識が強まった」「部下や後輩の育成に努力する考えは弱まった」の設問があり、それぞれのスコアは、2.9、2.5、2.6である。すべての項目は3.0以下であり、この限りにおいて、成果給の導入の結果チームや集団としての協力関係が損なわれる、といった事態は今のところ生まれていないとえる。

図表4-3 仕事環境

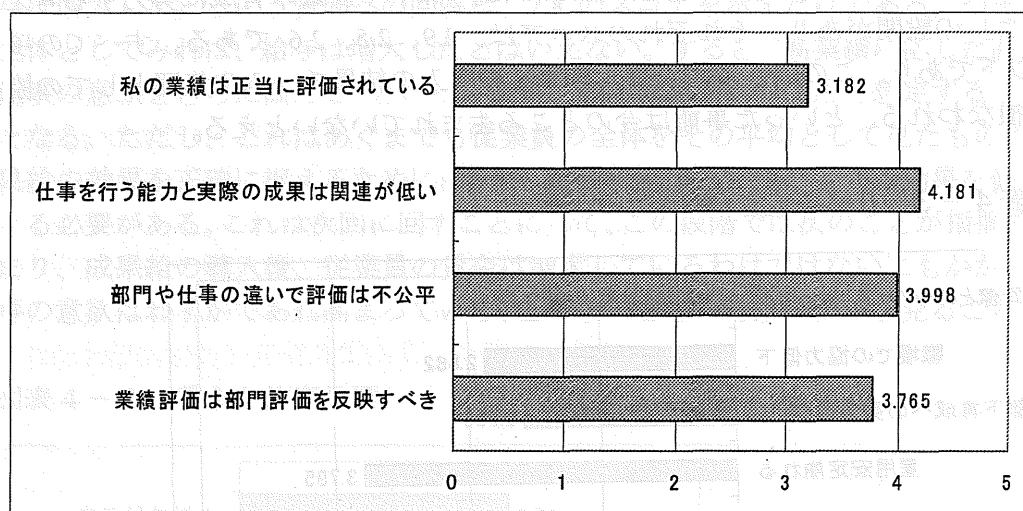


これに対して、「雇用の安定は期待できなくなった」「昇進・昇格は困難になった」のスコアは、3.8、3.5である。つまり、設問に対する肯定の回答が強まり、先の想定が妥当する。もちろん、雇用に関しては成果主義の結果だけではない。現実の雇用調整や雇用に関する経営方針が、雇用の安定に対する従業員の期待に大きく影響する。ただその上で、成果主義の人事制度の下で従業員は、これまでのいわゆる終身雇用・年功賃金・年功昇進の制度はもはや存在しなくなった、という意識を強めていることが確認できる。さらに、成果給の導入による最も顕著な結果として、「仕事の負担は増えた」がある。

そのスコアは4.0であり、ほとんど全員が仕事の負担増を意識している。当然といえばそれまでであるが、成果給の導入によって業績達成の圧力が強まることが改めて確認できる。

これまで、成果給が仕事の意欲を高める作用に関して二つのメカニズムを指摘した。ひとつは端的に、成果が評価され高い賃金が与えられることの効果であり、要するに高業績者はますます仕事意欲を高めることになる。もうひとつは仕事目標が明示されることの効果であった。しかし前者に関しては、少なくともここで取り扱うサンプル企業の従業員の全体に関しては、高賃金の効果は観察されなかった。他方、後者に関しては、仕事目標の明確化を通じた効果がある程度観察された。これに対して成果給のもうひとつのメカニズムがある。つまり、最初に指摘したように、成果という透明な基準に基づく報酬こそが公正であり、これによって個人は真に仕事に動機付けられることが主張される。果たしてこれは正しいのか。

図4-4 業績評価



業績の評価に対する質問とその回答のスコアが上の図4に示されている。「私の業績は正当に評価されている」のスコアは、3.2である。つまり肯定でも否定でもない。この意味で、賃金の公正というメカニズムもまた必ずしも想定どおりに作用するわけではない。むしろ指摘すべきは、現実の評価をめぐる問題である。まず、「仕事を行う能力と実際の成果は関連が低い」の設問のスコアは4.2である。つまり多くの従業員は能力と成果の乖離を意識している。さらに、「部門や仕事の違いで評価は不公平」のスコアは4.0である。つまり多くの従業員は配属された部門や仕事によって成果の違いが生まれることを意識している。そして「業績評価は部門評価を反映すべき」のスコアは3.8である。つまり多くの従業員は個人の成果はチームや部門に依存することを意識している。しかし現実の配属は不公平であると感じているというわけである。

以上のことをまとめると、成果給によって、従業員の全体としては、雇用の安定は崩

れ、昇進は困難になったと考え、かつ仕事負担は増大したと考えている。その上で給与が増大したと考える従業員が増大しているわけではない。また現実の業績評価に満足しているわけではない。むしろ評価の方式そのものに不満を表明している従業員が多い。しかしこの結果、技能習得の意欲や、新しい課題に対する意欲や、仕事に対する検討の意欲や、自社業績に対する意識が低下しているわけではない。あるいは職場の協力関係や、部下の育成の努力が損なわれているわけでもなく、従業員相互がライバル意識を強めているわけでもない。

要するに、従業員の処遇としては低下の意識を強めているにもかかわらず、仕事の意欲や職場関係に対する従業員の行動自体は、必ずしも悪化しているわけではない。ただし、これはあくまでも従業員の全体を捉えてのことであり、正確には個々の従業員の行動を見る必要がある。つまり、仕事意識を高めている従業員はどのような処遇の下にある従業員であるのか、それとは反対の従業員はどのような処遇の下にある従業員であるのかということをさらに詳細に検討する必要がある。

最後に次のことを指摘しよう。これまでに見てきたように、従業員の過半は自分たちの処遇は悪化していると意識しているにもかかわらず、仕事や職場関係に対する従業員の行動は悪化しているわけではない。果たしてこのような状態は持続するものであるのか。そこで最後の質問項目として、「努力が報われるという意識が高まった」「会社の都合で職務の変更に応じることは不利になると考えるようになった」という設問を見ると、図表5に示されるように、前者のスコアは2.7、後者のスコアは3.1である。つまり、努力が報われるという意識は低下し、会社の要請に応じて職務を変更することに対しては、少なくともそれを肯定する意識は見られない。さらに、「会社に対する信頼感は低下してきた」「転職を意識するようになった」と見ると、前者のスコアは3.3、後者のスコアは3.0である。つまり、会社に対する信頼感は低下し、そして転職の意識に関しては、高まっているわけではないとしても、積極的な定着の志向が見られるわけではない。このことは上記の「私の業績は正当に評価されている」のスコアが3.2であることと整合的である。もし既存の日本的経営を、強い定着の意識や会社の要請に積極的に応じるという意味での従業員のコミットメントによって特徴づけ、そしてその理由を、努力が報われるという意識や会社に対する信頼感に求めるなら、成果主義人事制度に伴って、そのような意識は確実に低下していることが確認できる。

図表4-5 コミットメントの意識

第5章

成果主義的人事制度におけるリスクとインセンティブ

久保克行（早稲田大学商学部）

1. はじめに

本論文では、成果主義報酬体系についての経済学の議論を紹介し、経営に対する含意を吟味する。2節では、成果給のメリットとデメリットを整理し、3節では成果給の議論の基礎となるエージェンシー理論を紹介する。4節では、エージェンシー理論をよりフォーマルな形で記述し、リスクとインセンティブの関係をまとめる。5節で議論をまとめるとともに、経営に対する含意を考える。

2. 成果給のメリット・デメリット⁹

成果主義的賃金体系を導入した企業は多数あるが、それぞれの企業がどのような目的で成果給を導入したかということは、あまり触れられていない場合が多い。そこで、この節では成果給のメリットとデメリットを簡単に整理する。過去の研究によって、成果給には多くのメリット・デメリットが指摘されている。メリットとしては、努力水準を向上させる効果、選別効果、目標設定効果などが指摘されている。

成果主義を導入することによる効果として、しばしば指摘されるのは、成果主義的な賃金体系を導入することで、従業員がやる気を出すことである。努力水準を向上させることによって高い賃金を得る可能性があるとして従業員が考える場合、より一層の努力をする可能性がある。

もともと上司や会社にとって、部下がどの程度熱心に働いているのかを知ることは容易ではない。上司が全ての部下を常に監視していることは不可能である。たとえ、ある程度の監視が可能であったとしても、それぞれの従業員が実際、どの程度熱心に働いているかを知ることも難しい。また、上司として部下の業務内容に精通していたとしても、ひとりひとりの業務内容について完璧には把握していないこともありうるであろう。このような状況では、熱心に働いている従業員とそうでない従業員を区別することが難しい。このとき、従業員はまじめに働いても働かなくても評価は同じとなる。すなわち、従業員は熱心に働こうという努力インセンティブを持たないであろう。

このような状況のときに、成果主義賃金を導入することにより、従業員の努力インセンティブを高めることができる可能性がある。会社や上司は従業員の成果に応じて処遇を決定することによって、従業員はより熱心に働くようになる可能性がある。すなわち、従業員は一生懸命働いて成果をあげることによって、よりよい処遇を受けることができるであろうという期待をもつことになる。

ただし、個々の成果を正確に把握し、それに基づいて賃金を決定することは決して容易ではない。特に総務・管理部門のホワイトカラーなど個人の生産性や成果を直接観

⁹ 本論文の2, 3節は、都留・阿部・久保(2005)の第1章と重複する面が多い。

察できないことも多いと考えられる。このため、インセンティブ効果が実際にどの程度観察されるかどうかは必ずしも明らかではない。

成果主義賃金に関して指摘されるもうひとつの効果は選別効果である。これは、成果主義賃金を導入している企業は優秀な従業員を集めやすい、という考えに基づくものである (Lazear, 1999)。いま、2つの企業があるとしよう。A社は成果主義的な賃金体系を採用しており、B社は固定給を支払っているとする。これら2つの企業のどちらかに就職しようとしている労働者にとって、どちらの企業がより魅力的であるかを考えよう。このとき、自己の能力に自信のある労働者はA社を選択するであろう。成果主義的な賃金体系をとっているA社における期待賃金のほうが、B社における期待賃金よりも高いためである。一方、能力に自信のない労働者はB社を選択すると考えられる。能力がなければ、業績が上がらなくても給与が変化しないB社の方がこの労働者には望ましいであろう。結果として、成果給を採用するA社には優秀な労働者が集まり¹⁰、固定給のB社には自己の能力に自身のない労働者が集まることになる。このため、これらの2社の労働者の努力水準がまったく同じであったとしても、成果給を導入した会社の業績が高くなることとなる。

成果主義的な人事管理のメリットとして、しばしば指摘されるもう一つの点は、仕事上の目標が明らかになるために、従業員がその目標に集中することができる、ということである (Marsden など、2000)。すなわち、成果主義的な人事管理制度のもとで、それぞれの従業員の成果目標が明らかにされることによって、それぞれ何を目的に仕事をすればよいかを理解しやすい。また、従業員の成果目標と企業の目標を有機的に結びつけることにより、従業員の努力が企業の業績と結びつきやすい。この効果は、過去の欧米における実証分析においても強調される点であり、実際に大きな効果を持つと思われる。仕事上の目標を設定する際には、努力すれば達成可能であるが、努力しなければ達成できず、かつ企業の目標とも結びついている目標を設定することが望ましい。

成果給のデメリットとして、従業員の企業へのコミットメントが小さくなり、企業特殊的な技能を身につけようというインセンティブが小さくなることがまず考えられる。能力・技能と賃金の関係が弱くなることによって、従業員はより多くの技能、より深い技能を習得しようというインセンティブを持たなくなるであろう。従業員は日々の業務をこなす傍らで、より多くの技能を身につけようという積極的な意志を持たなくなる。特に、成果主義賃金のもとでは、従業員が企業特殊的人的資本を身に付けようというインセンティブは小さくなるであろう。このため成果給を導入した場合、従業員の技能レベルを上げるための別のメカニズムが必要となる可能性がある。

成果給のもう一つのデメリットとしては、柔軟な人事管理が難しくなるということが指摘できる。固定給のもとでは、従業員がジョブ・ローテーションで職場が変わったときでも処遇は変化しない。このため、雇用者・労働者の双方からみて、ジョブ・ローテ

¹⁰ 能力に自信があることと実際に能力が高いことは言うまでもなく必ずしも一致しない。また、日本においては労働市場が流動化していないためこのような効果は重要ではないという指摘もある。しかし、今後労働市場の流動化が進んだ場合このような効果の重要性は大きくなる可能性もある。

ーションに対する抵抗が少ないと考えられる。もし企業が個人業績に応じた処遇を行っていたならば、抵抗がある可能性もある。特に、配置される部署によって報酬が大きく変わるのであれば、従業員は業績の悪い部署には赴任したくないと考えるであろう。ジョブ・ローテーションが従業員の技能形成に重要であるのであれば、ローテーションに対して何らかのインセンティブを与える必要がある。

成果主義賃金の問題点として、生産物の量を増加させることにのみ集中し、質を無視するようになる可能性もある。たとえば、営業担当の従業員の報酬が新規に獲得した売上高によって決定されているのであれば、既存の顧客に対するアフターサービスはおろそかになるであろう。また、自動車会社のような製造業の場合、表面上の売上高が伸びていても、実際は子会社や販売会社の在庫が増えるだけという危険もありえる。仕事が複雑になるほど、複数の目的をどうバランスさせるかという問題は深刻となる。複数の課題をこなさなければならない労働者に対して、ひとつの課題に対してだけ報酬を与えるとすると、そのほかの課題がおろそかになる。複数の課題の達成度をすべて合わせて報酬を決定する場合は、それぞれの課題の重要度を評価して重み付けしなければならないが、そのことは容易ではない。たとえば、大統領や総理大臣に対して成果主義賃金を支払うとすると、さまざまな政策目標の重要度を決定する必要がある。しかしながら、景気、失業、国防、教育などの相対的な重要度を決定し、それぞれの目標を適切に達成するインセンティブを与えるような報酬体系を設計することは不可能に近いであろう。

成果主義賃金では労働者がある程度リスクを負担する。すなわち、業績の多寡に応じて報酬が変化する。ここで問題となるのは、業績は努力以外の要因によっても変化するということである。成果主義賃金では景気の悪化、原材料費の高騰、天候の変化など労働者が操作できない要因によって報酬が変化してしまう。このとき、相対評価を行うなどの対策が考えられる。しかしながら他の従業員との相対評価を成果主義に導入する場合、労働者が共謀して努力水準を下げてしまう可能性がある。また、チームで仕事をしている場合、自分の業績をあげることも、同僚の評価を下げようとするかもしれない。

成果主義にあわせて目標管理制度を導入する場合、目標をどのように管理するかも問題となりうる。労働者は安定して高収入を得るために目標を操作する可能性がある。たとえば、非常に高い業績をあげた場合、取引を操作することによって業績の一部を来期にとっておくことも考えられる。来期の目標が今期の実績によって決まるのであれば、今期に高い業績を上げすぎると、来期の目標達成が困難になる¹¹。このことから従業員は高すぎる業績を上げないようにするインセンティブを持つことになる。

これらの中で、特に従業員の報酬の不確実性が高くなることがさまざまな分析の対象となっている。不確実性と成果主義の関係に関してはエージェンシー理論が詳細な分析を行っている。そこで、次節ではこのエージェンシーの理論を解説する。

3. エージェンシー理論

¹¹ このような効果をラチェット効果と呼ぶ。

業績給に関する研究の多くが、エージェンシー理論の枠組みで分析を行っている¹²。エージェンシー理論の背後にある考え方は、企業と従業員の間に利害の対立があるということである。企業は従業員がまじめに働くことを望んでいる一方で、従業員は、怠けたり、企業が望まない活動をしたりするようなインセンティブをもつということである。言い換えると、従業員は、企業が望むような行動をとらない可能性があるということである。このような問題をエージェンシー問題という。従業員の行動を企業が完全に監視可能であれば、このような問題は発生しない。従業員の行動を監視できず、また事前の契約ですべてを決めておくことは不可能なため、雇用契約においては常にこのようなエージェンシー問題が生じる可能性がある。エージェンシー理論とは、仕事を依頼する側をプリンシパル、仕事を依頼される側をエージェントとよび、その間の関係を分析する。雇用契約においては、企業をプリンシパル、従業員がエージェントと考える。このプリンシパル・エージェント関係は雇用契約だけではなく、地主と小作人の関係や、自動車製造会社と下請け会社などさまざまな関係に応用されている。

タクシーの運転手を例に、プリンシパルとエージェントの契約を考える。この場合、タクシー会社がプリンシパルで、運転手がエージェントと考える。この2者の契約には3つのケースを考えることができる。ひとつは、運転手が企業から固定給を受け取るケースである。この場合、業績の良し悪しに関わらず、運転手は同じ報酬を受け取ることになる。運転手は一生懸命働いた場合でも、熱心に働かない場合でも同じ報酬を受け取るため、売り上げを伸ばそうという意欲は小さいと考えられる。また、景気の変動やガソリン価格の上昇などによる業績の変動のリスクはすべて企業が負担する。2番目は、タクシーの運転手は企業に一定の金額のみを支払い、売上高はすべて運転手が取する場合である。この場合、運転手は売り上げが伸びると自らの収入が増えるため、売り上げを伸ばそうというインセンティブを持つ。一方、業績の変動のリスクはすべて運転手が負担する。運転手の努力以外の要因によって業績が変動した場合でもそのリスクはすべて運転手が負担することになる。3番目のケースは、会社と運転手がそれぞれ売り上げの一部を受け取るという契約である。すなわち、売上高が上昇した場合、会社と運転手の双方の取り分が増える。また、業績変動のリスクは会社と運転手の双方が共有することになる。

エージェンシー理論によると、リスクとインセンティブのバランスから契約の形態が決定される。通常、会社がリスク中立的で、運転手がリスク回避的であると仮定する。すなわち、会社はリスクを負担してもかまわない一方で、労働者はリスクを負担したくないと考えている。このとき、リスクの配分という観点からは会社がすべてのリスクを負担することが望ましい。すなわち、会社は運転手に定額の賃金を支払い、売上高の残りは会社が取るという契約である。このような契約ではすべてのリスクを会社が負担することになる一方で、運転手は売上高を伸ばそうというインセンティブを持たないことになる。

¹² エージェンシーの理論は、プリンシパル・エージェント理論やインセンティブの経済学などと呼ばれることもある。この理論に関するより詳細な説明は、Milgrom and Roberts (1992)、Kreps (1990)を参照。

リスクの配分という観点からは会社がすべてのリスクを負担するという契約が望ましいが、インセンティブという観点からは運転手がすべてのリスクをとる契約が望ましい。すなわち、運転手は会社に一定の契約料を支払い、売上高から、この契約料を引いた残りをすべて運転手が受け取るという契約である。この場合、運転手は売上高の変動が収入の変動に直結しているため、売上高を伸ばすために最大限努力するであろう。

エージェンシー理論によると、このリスクとインセンティブをバランスするように契約を決めるのがもっとも効率的であることになる。すなわち、会社と運転手がそれぞれ業績の一部を受け取るという契約である。このときの契約が線形であるとする、運転手の受け取る報酬は以下のような形態をとる¹³。

$$\text{Salary} = \alpha + \beta \text{Performance}$$

ここで α は固定給部分をしめす。また、 β は業績と報酬の連動の度合いを示し、0と1の間の値をとる。 β がゼロの場合、運転手は固定給 α のみを受け取り、リスクはすべて会社が負担する。 β が1の場合、リスクのすべてを運転手が負担する。

いくつかの仮定の下では、 β は0と1の間の値をとるのが効率的である¹⁴。このとき、 β の値を決める要因としては、運転手のリスク回避度、努力と業績の関係などが挙げられる¹⁵。まず、運転手のリスク回避度が大きくなるほど β は小さくなる。運転手がリスクを好まない場合、 β が大きいことは運転手にとって必ずしも望ましくない。また、努力と業績の関係が小さい場合、 β は小さくなる。業績が、努力よりも運など他の要因によってきまるのであれば、成果主義的な賃金の必要性は小さくなるであろう。

4. モデル分析

この説では、以上の議論を、フォーマルなモデルで表現する。ここでのモデルは線形報酬制約を仮定した標準的なものである (Gibbons, 1997, Baron and Kreps, 1999) ¹⁶。

ここでは、企業 (プリンシパル) と従業員 (エージェント) の関係を考える。従業員の努力を a 、成果を y とする。このとき、努力と成果の関係が以下の式で表すことができる。と仮定する。

$$y = a + \varepsilon$$

ここで、 ε は、成果に影響を与える努力以外の要因であり、平均 0、分散 σ^2 の正規分布に従う。従業員の報酬 w は、固定給部分 s と成果連動部分 by によって構成され、以

¹³ どのような場合に契約が線形の形となるかについてはさまざまな理論がある。これらの理論によると、線形でない契約のほうがよい場合もありうる (Holmstrom and Milgrom, 1987)。しかしここでは線形の場合のみを考える。

¹⁴ 最適な β は労働者の効用最大化問題と、企業の利潤最大化問題を解くことによって得ることができる。

¹⁵ この他に、運転手の追加的な努力の不効用の決まり方にも依存する。

¹⁶ この節のモデルは Gibbons(1997)による。

下のように表すことができる。

$$w = s + by$$

上の式の b が成果と報酬の関係を示すパラメーターであり、 $0 < b < 1$ である。 b が大きいほど、報酬が成果連動型である。 $b = 0$ であれば、完全な固定給となり、従業員は成果を上げるインセンティブを持たない。成果変動の影響は報酬に反映されないため、従業員はリスクをまったく負担しない。企業がすべてのリスクを負担することになる。一方、 $b = 1$ の時には、従業員がすべてのリスクを負担する一方で、成果をあげるための強いインセンティブを持つ。従業員の効用関数は以下である。

$$U(X) = -e^{-rx}$$

従業員はリスク回避的であり、 $r > 0$ はリスク回避度を示す。また、従業員の収入は

$$x = w - c(a)$$

とあらわすことができる。 $c(a)$ は努力の不効用を表している。従業員の目的は期待効用を最大化することである。期待効用は以下の式で表される

$$\int_{\varepsilon} e^{-r(s+b(a*\varepsilon-c(a)))} \phi(\varepsilon) d\varepsilon = -e^{-r(s+ba-c(a))} \int_{\varepsilon} e^{-rb\varepsilon} \phi(\varepsilon) d\varepsilon$$

ここで、 ϕ は正規分布を示している。

一方、企業の利潤は $y - w$ として示される。企業の目的は、期待利潤を最大化することである。期待利潤は以下のように示される

$$E(s, b) = (1 - b)a(b) - s$$

従業員、企業の最適問題を解くと、以下の b が得られる。

$$b^* = \frac{1}{1 + r\sigma^2 c''}$$

この式は最適な報酬－成果連動度を示している。この式から、次のような主張が得られる。

- a) リスク回避度が高い従業員ほど、業績連動度が低いほうが望ましい。リスク回避度 r が分母にあることから、リスクが大きいほど b が小さくなることが示されている。す

なわち、リスク回避的な従業員にとって、業績連動度が高いことは望ましくない。業績連動度が高い場合、成果の変動に伴って報酬の変動も大きくなる可能性があるためである。このことから、 b と r の逆相関は納得できると思われる。つまり、リスク回避度の小さい従業員に対しては成果主義的な人事制度が不適切である一方、リスクを許容できる従業員に対しては成果主義的な処遇も有効であることが示されている。

b) 業績と努力の関係が弱い場合には、業績連動度が低いほうが望ましい。 b の決定において、 σ^2 が分母にあることから、 σ^2 が大きいほど b が小さくなることが示されている。ここでの σ^2 は努力以外で成果に影響する要因の分散の大きさを示すものである。 σ^2 が大きければ大きいほど、成果に対する努力以外の要因の影響が大きいことを示す。いかえると、努力がそのまま成果に反映されるような職場においては成果主義賃金が有効であることが示唆されている。

5. まとめ

本稿では、成果主義賃金体系を経済学がどのように見ているかについて紹介した。経済学において、成果主義賃金は主にエージェンシー理論から分析されてきている。ここでは、企業は従業員の努力が最大になることを希望する一方で、従業員は自己の効用が最大となるよう行動する。企業は従業員の行動を完全に監視することは不可能であるため、従業員に対して努力するためのインセンティブを与える必要がある。そのため、成果主義的な賃金体系が有用となる。報酬が成果によって変動するのであれば、成果を挙げるために努力をするであろう。

標準的なエージェンシー理論によると、以下のような結論が得られる。1) 従業員のリスク回避度が大きい場合には、最適な成果—報酬連動度は小さくなる。2) 努力と成果の関係が小さい場合には、成果—報酬連動度は小さいほうが望ましい。

これらの結果は経営に対してどのような含意を持っているのであろうか。リスク回避度とは、収入の変化をどの程度受け入れ可能かどうかということである。リスク回避度を厳密に計測することは容易ではないが、いくつかの変数が代理変数として使用可能であると思われる。年齢、配偶者の有無、学歴、収入、住居、配属部門、職位などが関係するであろう。すなわち、若く独身で持ち家の従業員は多少の収入低下があっても耐えられる可能性がある一方で、家族を持ち、住宅ローンを抱えている従業員にとっては収入低下のリスクは耐え難いと考えられる。また、転職可能な従業員にとっては、多少のリスクは負担可能であるが、転職が難しい従業員にとってリスクを負担することは難しいであろう。技能が標準化されており、起業などの可能性がある技術系の従業員と比較して、事務系の従業員にとって転職は容易ではないであろう。事務系の従業員にとって転職という選択肢がないため、収入の低下はより受け入れがたいであろう。また、現在高い職位についており、比較的高い給与を受けている従業員にとっても転職という選択肢は小さいと思われる。これらのことから、若く、独身で比較的收入の低い技術系従業員は、リスク許容度が高いため、成果—収入度を高くすることが望ましいといえる。逆に、比較的高い職位についている事務系の中高年で家族をもつ労働者はリスク許容度が低いため成果主義的な要素を小さくすることが望ましい。

ここにあげたことは、一般的な日本企業の人事改革と逆の方向を示している。多くの日本企業で行われている人事改革では、若年労働者に対しては、成果連動部分を以前同様に小さくとどめる一方で、管理職に対しては成果主義を導入しているからである。このような考え方も人的資本の蓄積という面から見ると論理的であると考えることができるものの、リスクの負担という観点からは必ずしも最適ではないといえることができる。すなわち管理職の中心である中高年層は所得変動リスクに対して弱いグループでもある。エージェンシー理論によるとそのようなグループに対して成果主義を強めることは必ずしも望ましくない。

本稿における理論モデルによると、努力と成果の関係が強いほど、成果主義的要素を強くすることが望ましい。すなわち、成果に対して運などの外部的な要因が小さい職においては成果主義的な要素が強いことが望ましい。どのような職において、努力と成果の関係が強いかを特定することは難しいが、チームワークが重要な職場では、成果主義的な報酬体系は望ましくないであろう。

第6章

エンプロイヤビリティに対する自信が組織コミットメントに与える影響

西脇 暢子（日本大学経済学部）

はじめに

組織と個人の関係を考えるうえで、エンプロイヤビリティとコミットメントを無視することはできない。エンプロイヤビリティとは「雇用可能性、組織に雇用されうる能力¹⁷⁾」をさし、市場価値のある能力や就職・転職できる能力と解釈される。組織コミットメントは個人の組織へのかかわり方を表す包括的な概念であるが、そこには組織と個人の賃金と労働力の交換のみならず、組織に対する忠誠心や愛着といった心理的で情緒的なかかわり、さらには組織活動を通じて生み出された組織内外の様々な関係や環境によって規定される組織と個人の関係も含まれる¹⁸⁾。コミットメントとエンプロイヤビリティは密接な関係にあり、どのような、またどの程度のエンプロイヤビリティを有するかによって組織へのコミットメントの仕方が違ってくる。

先行研究ではエンプロイヤビリティの保有とコミットメントはしばしば対立しやすいことが指摘されてきた。たとえば March & Simon (1958) は、外部組織への移動可能性は当該組織への満足度を低下させ、組織に対する一体化を弱める要因になると述べている。Gouldner (1957 & 1958) は、高度で専門的なスキルを保有する者は組織外部志向で所属組織への忠誠心が低く自己の役割や能力へのコミットメントが強いのに対して、そのようなスキルをもたない者は組織内部志向で所属組織への忠誠心が高く自己の役割や能力へのコミットメントが低いと述べ、前者を「コスモポリタン」後者を「ローカル」と名付けた¹⁹⁾。これらはいずれも、専門技能の獲得はエンプロイヤビリティを高める反面、所属組織へのコミットメントを低下させることを示している。

組織コミットメントに影響を与えるのは能力の獲得だけではない。能力を持っているという個人が思うことによっても影響を受ける。たとえばワイク ((Weick, 1979) は、人間の行動には認知メカニズムが深くかかわっており、個人が自分自身や周囲の環境に対してどのような「思い」をもつかによって、思考パターンや行動が変わるという²⁰⁾。この主張にしたがえば、個人が組織に対してどのような形でコミットするか、またどの程度コミットするかは、実際にエンプロイヤビリティを有するか否かではなく、自身のエンプロイヤビリティに対してどう認識するかによって決まると言えよう。

¹⁷⁾ “The Concise Oxford Dictionary, 10th edition” Oxford University Press, 1999 参照

¹⁸⁾ 詳しくは西脇 (1998) 参照。

¹⁹⁾ Gouldner の研究は後に様々なサンプルをもちいて実証研究が行われた (Schroder & Imdieke, 1977; 藤本, 2001 など)。そこでは、コスモポリタンには技術者、会計士、看護婦といったスペシャリストやプロフェッショナルが、ローカルにはジェネラリスト志向の管理職や事務系の一般従業員が用いられている。

²⁰⁾ ワイクは「自己成就的予言のメカニズム」を例にあげ、人間が限界に達するのは実際に能力がないからではなく、自分自身でそこまでの力しかないと思い込むことによって自らの行動に制約を課すからだ、と述べている。

以上の議論から、エンプロイヤビリティとコミットメントの関係について次のような仮説を導出することができる。

- ①専門能力をもつ技術系従業員は、エンプロイヤビリティへの自信が高く、組織へのコミットメントは低い。
- ②専門能力をもたない事務系従業員は、エンプロイヤビリティへの自信が低く、組織へのコミットメントは高い。

以上2点の分析を中心に、本研究は、エンプロイヤビリティに対する自信が所属組織へのコミットメントのどの側面にどのような影響を与えるか考察する。特に、エンプロイヤビリティの「保有」が組織コミットメントに与える影響ではなく、実際にはエンプロイヤビリティを有していなくても従業員自身がそうだと「認識」することによって、組織コミットメントにどのような変化が生じるか議論する。

1 エンプロイヤビリティに対する認識格差

アンケート調査項目B(3) 自らの職務能力をどう思うかに関する項目(エンプロイヤビリティについての認識)での質問「同業他社の同じような職務についても通用する能力である」および「異業種他社の同じような職務についても通用する能力である」の2項目に対して5点(大いに自信あり)または4点(まあまあ自信はある)と回答している者と、2点(あまり自信はない)または1点(全然自信はない)と回答している者を抽出し、その組み合わせに応じて6グループに分類した。3点(どちらとも言えない)の回答者は除外した。各グループの特性は次の通りである。

- ①同業高得点グループ(=同業・高エンプロイヤビリティ)
- ②同業低得点グループ(=同業・低エンプロイヤビリティ)
- ③異業種高得点グループ(=異業・高エンプロイヤビリティ)
- ④異業種低得点グループ(=異業・低エンプロイヤビリティ)
- ⑤同業・異業ともに高得点グループ(=高エンプロイヤビリティ)
- ⑥同業・異業ともに低得点グループ(=低エンプロイヤビリティ)

①は、自分の能力は職務内容が同じなら同業他社で十分通用すると自負しているグループ、②は、職務と業種が同じでも現在の企業以外では自分の能力は通用しないと思っているグループ、③は、仕事内容が同じであれば業種に関係なく自分の(仕事)能力は十分通用すると自負しているグループ、④は、職務内容は同じでも異業種では自分の能力は通用しないと思っているグループ、をさす。⑤は①③の両方に属するグループ、⑥は②④の両方に属するグループである。図表6-1は上記6グループの該当人数のわけである。

図表6-1 グループ人数

グループ	人数	全対比
1同業・高エンプロイヤビリティ	372	71.9%
2同業・低エンプロイヤビリティ	42	8.0%
3異業・高エンプロイヤビリティ	192	37.0%
4異業・低エンプロイヤビリティ	98	18.9%
5高エンプロイヤビリティ(1, 3該当者)	182	35.0%
6低エンプロイヤビリティ(2, 4該当者)	35	6.0%

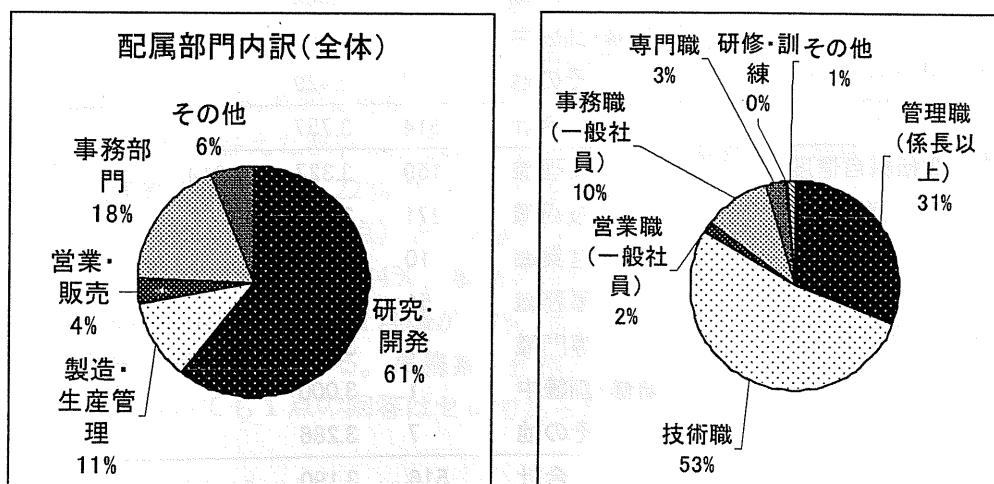
「同業・高エンプロイアビリティ」該当者は517人中372人(71.9%)、「同業・低エンプロイアビリティ」該当者は42人(8%)である。「異業・高エンプロイアビリティ」該当者は192人(37%)、「異業・低エンプロイアビリティ」該当者は98人(18.9%)である。自分の能力は同業他社でも異業種他社でも通用すると考える「高エンプロイアビリティ」該当者は182名、逆に、自分の能力は同業でも異業でも今の会社以外では通用しないと考える「低エンプロイアビリティ」該当者は35名である。自分のエンプロイアビリティを低く評価している人は全体の2割以下であるのに対して、同業種内であれば自分のエンプロイアビリティが高いと判断している人は全体の70%、異業種においてもエンプロイアビリティがあると考えている人は37%にのぼる。

2 仕事とエンプロイアビリティの関係

次に、①から⑥の各グループの配属先と仕事内容の違いを調べた。グループの人数の差が大きい上に、グループ②⑥は50人未満と少ないために単純比較はできないが、エンプロイアビリティと組織における役割やポジションの関係をおおまかに把握することはできる。

調査対象全体の配属先内訳は、研究・開発部門が約60%、事務部門が18%、製造・生産管理が11%、営業・販売が4%、仕事の内訳は、技術職が53%、係長以上の管理職が31%、一般事務職が10%、一般営業職と専門職がそれぞれ数%である(図表6-2)。技術職の人数と比率は、研究開発部門313人(部門全体の78%)、製造・生産管理13人(同22%)、その他9人(同29%)である。管理職の人数と比率は、研究開発部門55人(同18%)、事務部門48人(同51%)、製造・生産部門37人(同63%)である(図表6-3)。一般従業員の人数と比率は、事務部門38人(同40%)、営業・販売部門11人(同19%)である。

図表6-2 配属先・仕事内容内訳(全体)



図表6-3 主要職種人数および比率

人数	管理職	技術職	一般社員
研究開発	55	243	2
製造・生産管理	37	13	6
営業・販売	6	1	11
事務部門	48	6	38
その他	13	9	4
全体	159	272	61

この内訳と職種別のエンプロイアビリティの平均とその差の分散分析の結果（図表6-4）をもとにすると、組織における役割やポジションとエンプロイアビリティの間に次のような関係を見出せる。研究開発部門と製造・生産管理部門の従業員と技術職の従業員は総じてエンプロイアビリティに対する自信は高いものの、異業種におけるエンプロイアビリティについては同業におけるエンプロイアビリティほど自信をもっていない。事務部門と営業・販売部門の従業員、とりわけ一般社員は、エンプロイアビリティに対する自信が低い。しかし、管理職層は同業・異業ともにエンプロイアビリティに対する自信が高い。

図表 6-4 職種別のエンプロイアビリティに対する認識格差

因子	職種	度数	平均値	F値	有意性
①転職自信度 (同業種)	管理職	158	3.861	5.573	**
	技術職	270	3.800		
	営業職	10	3.800		
	事務職	51	3.235		
	専門職	17	3.882		
	研修・訓練中	1	2.000		
	その他	7	3.429		
	合計	514	3.757		
②転職自信度 (異業種)	管理職	159	3.327	1.314	
	技術職	271	3.140		
	営業職	10	3.300		
	事務職	51	3.039		
	専門職	17	3.059		
	研修・訓練中	1	3.000		
	その他	7	3.286		
	合計	516	3.190		

(注1) 有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.1$ 。

専門性の高さがエンプロイアビリティの高さを決めるとする先行研究の主張にしたがえば、管理者は専門的な仕事よりも組織を統括するジェネラリストとしての役割を担っているため、技術職や専門職に従事する人々に比べてエンプロイアビリティに対する自信があまり高くないと言える。しかし今回の調査結果を見る限りこの見解はあてはまっていない。管理職には技術系（研究開発部門と製造・生産管理部門）と事務系（事務部門と営業販売部門）が含まれているため、この結果だけで管理職層すべてがエンプロイアビリティに対して自信を持っているかを判断することはできない。そこで、管理職層のエンプロイアビリティを技術系と事務系にわけて分析したところ、管理職層は技術系も事務系もエンプロイアビリティに対する自信が高いことが明らかになった（図表 6-5 参照）。同項目に対する詳細な回答内訳は次の通りである。

図表 6-5 管理職と非管理職のエンプロイアビリティに対する認識格差

因子	職種	度数	平均値	F値	有意性
①転職自信度 (同業種)	技術系管理職	92	3.902	3.874	**
	事務系管理職	66	3.803		
	技術系一般	278	3.770		
	事務系一般	78	3.500		
	合計	514	3.757		
②転職自信度 (異業種)	技術系管理職	92	3.283	2.361	+
	事務系管理職	67	3.388		
	技術系一般	279	3.125		
	事務系一般	78	3.141		
	合計	516	3.190		

(注 1) 有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.1$ 。

同業におけるエンプロイアビリティについて「まあまあ自信がある（4点）」「大いに自信がある（5点）」と答えた割合は、技術系管理職 81%、事務系管理職 75%、技術系非管理職 73%、事務系非管理職 49%である。「あまり自信がない（2点）」「全然自信がない（1点）」と答えた割合は、技術系管理職 1%、事務系管理職 6%、技術系非管理職 7%、事務系非管理職 22%である。異業種におけるエンプロイアビリティについて自信がある（4点または5点）とする回答比率は、技術系管理職が 44%、事務系管理職が 48%、技術系非管理職 34%、事務系非管理職 30%である。自信なし（1点または2点）の回答比率は、技術系管理職が 17%、事務系管理職が 11%、技術系非管理職 20%、事務系非管理職 29%である。事務系・技術系ともに同業・異業どちらのエンプロイアビリティについても1点の回答はゼロであった。

3 エンプロイアビリティと組織コミットメントの関係

次に、調査項目D「会社へのかかわり方や働き方に対する考え（組織コミットメント）」10項目に対する回答パターンの違いとエンプロイアビリティに対する自信の違いの関

係を調べた。コミットメントには組織やそこでの仕事に対する満足や愛着を示す「価値コミットメント」または「積極的コミットメント」と呼ばれるタイプと、組織や仕事には不満があっても別の理由で組織での仕事の継続を望む「存続的コミットメント」または「消極的コミットメント」と呼ばれるタイプがある。10項目のうち前者に該当するのが項目1、2、3、4、9、後者に該当するのが項目5、6、7、8、10である。これらのコミットメント指標は内容的にはコミットメントの先行研究の調査項目に則しているが、今回の調査では成果主義導入前後でコミットメントに違いが生じたか否かを調べるために、表現に若干の修正を加えてある。図表 6-6 にこれら 10 項目とエンプロイアビリティの相関関係を示した。

図表 6-6 エンプロイアビリティとコミットメントの相関関係 (単位: 相関係数)

注: 1. 相関係数は、エンプロイアビリティとコミットメントの各項目間の相関関係を示す。2. 相関係数は、エンプロイアビリティとコミットメントの各項目間の相関関係を示す。3. 相関係数は、エンプロイアビリティとコミットメントの各項目間の相関関係を示す。

図表 6-6 エンプロイアビリティとコミットメントの相関関係 (単位: 相関係数)

項目	エンプロイアビリティ	価値コミットメント	積極的コミットメント	存続的コミットメント	消極的コミットメント
1	0.25	0.15	0.20	0.10	0.05
2	0.20	0.10	0.15	0.05	0.05
3	0.15	0.05	0.10	0.05	0.05
4	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05
5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
6	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
7	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
8	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
9	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

図表 6-6 エンプロイアビリティとコミットメントの相関関係 (単位: 相関係数)

図表 6-6 エンプロイアビリティとコミットメントの相関関係 (単位: 相関係数)

図表 6-6 エンプロイヤビリティの意識と組織コミットメントの相関

		平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	転職自信度 (同業)	3.757	0.798												
2.	転職自信度 (異業種)	3.190	0.824	0.576											
3.	コミットメント 1 (感情的 1)	3.161	0.941	0.005**	-0.019*										
4.	コミットメント 2 (感情的 2)	2.610	1.009	-0.053	-0.066	0.708									
5.	コミットメント 3 (感情的 3)	2.800	0.913	0.072	0.000**	0.651	0.652								
6.	コミットメント 4 (感情的 4)	2.703	0.922	-0.011	-0.039*	0.633	0.646	0.743							
7.	コミットメント 5 (存続的 1)	2.294	1.069	-0.137	-0.136	0.084	0.159	0.058	0.096						
8.	コミットメント 6 (存続的 2)	3.025	1.146	-0.190	-0.207	0.029*	0.045*	-0.059	-0.046*	0.505					
9.	コミットメント 7 (存続的 3)	2.236	1.059	-0.145	-0.116	0.065	0.146	0.029*	0.062	0.714	0.493				
10.	コミットメント 8 (存続的 4)	2.120	1.007	-0.164	-0.135	0.064	0.132	-0.014*	0.030*	0.701	0.445	0.798			
11.	コミットメント 9 (感情的 5)	2.893	0.952	0.019*	-0.024*	0.650	0.658	0.718	0.703	0.164	0.050	0.116	0.080		
12.	コミットメント 10 (存続的 5)	2.039	0.963	-0.043*	-0.066	0.113	0.181	0.124	0.186	0.527	0.230	0.483	0.552	0.218	

(注 1) N=516。相関係数ピアソン積率相関係数。有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$

これをみると、価値コミットメントの調査項目（1、2、3、4、9）は「4この会社が素晴らしいと他人にいえろ」を除いて有意性が確認されず、「3会社にいるのが楽しい」については相関ゼロで有意となっている。ここから、成果主義導入前後で組織に対する満足度や愛着に特に大きな変化が起きていないこと、エンプロイヤビリティに対する自信の違いは価値コミットメントにはあまり影響をあたえないことがわかる。一方、存続的コミットメントについては全体的に負の相関関係が見られ、エンプロイヤビリティへの自信が高いほど組織への非自発的コミットメントは弱まることわかる。

存続的コミットメントの調査項目には、離職に対する生活不安や心理的不安からくる組織へのしがみつきの他、社会的信用や道義的責任感に基づく組織との関係継続など、複合的な要素が含まれており、エンプロイヤビリティと存続的コミットメントの関係を議論するためには両者の関係をもう少し詳しく調べる必要がある。そこで、図表 6-1 で示した 6 グループについてこれら 5 項目への回答パターンの違いを分析したところ、次の特徴が見いだされた。分析にあたっては「どちらともいえない（3点）」の中立的回答は除外し、「そう思わない（1点）」「どちらかというそう思わない（2点）」の否定的回答と「どちらというそう思う（4点）」「そう思う（5点）」の肯定的回答に注目した。

項目 5（この会社を辞めたら家族や親戚にあわせる顔がないと思うようになった）に対して否定的意見が多いのはエンプロイヤビリティに自信のあるグループで、異業・高エンプロイヤビリティグループは特にその傾向が強い。一方エンプロイヤビリティに自信のないグループもこの項目に否定的ではあるが、エンプロイヤビリティに自信のあるグループほど強く否定しているわけではない。同業・低エンプロイヤビリティグループは全グループの中では肯定的回答と否定的回答の差がもっとも小さく、親族という仕事とは直接関係のない指摘な環境が企業との関係に少なからぬ影響を与えていることが読み取れる。

項目 6（この会社を離れたらどうなるか不安であると感じるようになった）は、異業・高エンプロイヤビリティグループだけが否定的回答が多いのに対して、その他はすべて肯定的回答が多い。同業・高エンプロイヤビリティグループは肯定と否定の回答がほぼ拮抗しており、それほど強い不安を感じていないことがえる。しかしエンプロイヤビリティに自信のないグループ、特に同業・低エンプロイヤビリティグループは、肯定的回答比率が否定的回答比率を大きく上回っており、離職に対して強い不安を感じていることがうかがえる。

項目 7（この会社をやめることは世間体が悪いと思うようになった）と項目 8（この会社をやめると人に何と言われるかわからないと思うようになった）はほぼ同じ傾向が見られる。これら 2 項目に対してもっとも否定的なのが異業・高エンプロイヤビリティグループである。どちらの項目でも否定的回答がグループ全体の 65%を占める一方、肯定的回答は 10%以下となっている。同業・高エンプロイヤビリティグループも全体的には異業・高

エンプロイヤビリティグループと同じ傾向を示しているが、完全否定の1点の回答よりも否定の程度がやや弱い2点の回答が多い点で異なる。同業・低エンプロイヤビリティグループは両項目に否定的ではあるものの、その割合は全グループの中でもっとも低い。項目10（この会社をやめたら罪悪感を感じる）は、どのグループも大多数が否定的で、エンプロイヤビリティの程度にかかわらず組織離脱に対する道義的責任感や抵抗感は総じて低い。

以上のように、組織への愛着や心理的なつながりを表す価値コミットメントは高エンプロイヤビリティグループと低エンプロイヤビリティグループの間であまり差が見られないが、存続的コミットメントと呼ばれる組織へのぶらさがりや消極的なかわりは、高エンプロイヤビリティグループよりも低エンプロイヤビリティグループの方が強い。この結果から、エンプロイヤビリティに対する自信の違いは、価値コミットメントにはほとんど影響をあたえないが、存続的コミットメントには強い影響を与えよう。

4 考察

冒頭で2つの仮説を示したが、そのうち①についてはほぼその通りの結果が得られた。しかし②についてはその限りではない。一般従業員については専門性の低さがエンプロイヤビリティの評価の低さにつながることは明らかにできたものの、エンプロイヤビリティの低さが組織コミットメントの高さにつながることは示せなかった。管理職については仮説②そのものがあてはまらないことがわかった。事務系管理者達は特に専門的な能力をもっていないにもかかわらず、エンプロイヤビリティに対して自信を持っているのはなぜだろうか。この点について、調査対象企業の特性や成果主義導入の影響をふまえて考えてみたい。

今回調査対象となった3社は、いずれも国内のみならず海外でも評価を得ている大手企業である。3社では、制度や運用上の違いはあるものの成果主義人事制度が導入されている。管理職たちの自信の根拠は、社会的にも評価の高い企業で現在のポジションを得ていること、さらに、それが年功ではなく、能力や成果によって評価された結果とみなすことができるという点にあるだろう。技術職や専門職と異なり、管理職にもとめられる能力は非常にあいまいである。一般的には、メンバーを動機づけて適切にリードしていくことの他、部下の育成や訓練、他部門の代表者や上位の管理部門（管理者）との調整や交渉、不確実な状況にでも適切かつ迅速に対処できるだけの経験や知識など、多様な能力が必要とされる（Mintzberg, 1973; 小池, 1991 & 1994）。年功序列型人事制度下と異なり、成果主義人事制度の下ではこれらの能力が年齢や所属年数以外の尺度を用いて評価され、賃金格差や昇格スピードの違いとなつてあらわれる。場合によっては減棒や降格もありうる。エンプロイヤビリティに対する管理者達の自信は、成果主義人事制度の下で管理者として一定の評価を得ているという自信と満足感を反映している。それと同時に、そのような評価の根源となっている自己の能力に対する信頼を表していると言えよう。

今回の調査では、エンプロイヤビリティに自信のある従業員の価値コミットメントはそうでない従業員よりも低かった。コミットメントの先行研究によると、価値コミットメントは組織や職務に対する満足度や自発的貢献意欲を向上させる他、「市民行動 (citizenship behavior)」と呼ばれる役割外行動を引き出すことが明らかにされている²¹。この指摘どおりであれば、価値コミットメントスコアが高い低エンプロイヤビリティグループは、高エンプロイヤビリティグループよりも組織や仕事に対する満足度が高く、組織への貢献意欲や貢献度も高いということになる。しかし、本当にそのように解釈できるだろうか。

エンプロイヤビリティの違いは、いざとなったらこの組織でもやっていけるという自信の違いをあらわしている。この自信は、従業員自身が認識している移動可能性の高さを表すと同時に、現在の組織への心理的依存の低さを表している。アンケート調査にも表れているように、エンプロイヤビリティに自信のある従業員は、家族などの私的な事柄と仕事をうまく切り離し、組織との関係はあくまでも仕事上のつながりとして考えている。反対に、エンプロイヤビリティに自信のない従業員は、今の組織を離れたら自分や家族がやっていけなくなるだけでなく、親族にも顔向けできなくなるという不安を抱えている。つまり、低エンプロイヤビリティ従業員は組織への依存度が高く、高エンプロイヤビリティ従業員のように組織と対等な関係を構築できない状態に陥っているのである。このことから、低エンプロイヤビリティグループの組織への価値コミットメントの高さは、知覚される移動の機会が制限されていることによって今の所属組織に対する相対的な満足度と重要性が高くなっているために生じたもので、組織忠誠心や貢献意欲の高さを表しているわけではないと解釈できるだろう。

本研究はエンプロイヤビリティがコミットメントに影響を与えるという仮説について、基礎データの特性から読み取れることを先行研究や理論研究をふまえて分析、解釈した。エンプロイヤビリティとコミットメントの関係について大枠は示したものの、その詳細についてはまだ不明な点が数多く残されている。これらについては今後の研究を通じて明らかにしていきたい。

【参考文献】

- 藤本昌代 (2001)「ローカル・マキシマムによる企業内プロフェッショナルの組織準拠性 - 多元的ヒエラルヒーでの地位差からの考察-」, 『組織科学』 35-1, 96-107, 組織学会
- Gouldner, A.W (1957)“Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles-I”. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Gouldner, A.W (1958)“Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles-II”. *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480.

²¹ 詳しくは田尾 (1997) 参照。

小池 和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社

小池和男 (1994) 『仕事の経済学』 第2版 東洋経済新報社

March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Wiley

Minzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harpercollins College Div. (奥村 哲史, 須貝 栄訳 『マネジャーの仕事』 白桃書房 1993)

西脇 暢子 (1998) 「コミットメント研究の課題と展望」『産業・組織心理学研究』第11巻2号, 51-59 産業・組織心理学会

Schroeder, R. and Imdieke, L. F. (1977) "Local-Cosmopolitan and Bureaucratic Perceptions in Public Accounting Firms." *Accounting, Organization and Society*, 2-1, 39-45.

田尾雅夫 (編著) (1997) 『「会社人間」の研究: 組織コミットメントの理論と実践』 京都大学学術出版会

Weick, K (1979) *The social psychology of organizing, second edition*. McGraw-Hill Companies, Inc. (遠田雄志訳 『組織化の心理学 第2版』 文真堂 1997)

第7章

成果主義的人事制度の導入を促進する諸要因について

山岡徹（横浜国立大学経営学部）

I 成果主義的人事制度の導入要因

近年、日本の大企業では、人事制度の改革のひとつとして成果主義的な人事評価基準の導入が推し進められているわけだが、このような動きの原動力となる要因とは何だろうか？以下では、近年の成果主義的な人事制度改革を促進する要因について、企業の外部環境と人材ニーズの変化、企業間関係の変化、人件費負担の構造的問題、雇用調整の影響という4つの側面から検討を加える。

1. 外部の経営環境の変化に伴う人材ニーズの変容

組織変革を推進させる原動力の1つは、現代企業の直面している外部環境要因に求めることができる。情報技術やバイオ技術に代表される技術の高度化・複雑化、また多様化や浮動化の一途をたどる消費者ニーズ、さらに業界に対する監督官庁の規制緩和の進展など、現代企業の直面している外部環境は、以前にも増して流動的かつ不確実性に満ちた様相を呈している。

このような状況にくわえて、特に日本経済のマクロ要因に関しては、90年代以降、超低成長段階に移行したことが、企業間の競争を激化させる要因として作用している。すなわち、日本経済が超低成長段階に移行したことによって、企業間における競争は、成長するパイを巡る成長競争から、縮小するパイをめぐる生き残り競争へと競争の質を変化させたといえるだろう。また同時に、企業活動のグローバル化も進んでおり、新たに成長しつつある中国市場での競争、また統合された欧州市場での事業展開など、日本企業にとっては更なる成長を目指して、北米市場における競争のみならず、多面的な競争を展開しなくてはならない状況にある。

このような外部環境の不確実性や流動化、企業活動のグローバル化は、特に90年代を通じて、企業間の業績格差を増大させるように作用した。すなわち、外部環境との相互作用を効果的に行うことによって高業績を実現できる企業と、それを実現できない企業との選別が顕著なかたちで進むことになったのである。

また企業間における業績格差の拡大は、経営者の経営スタイルや戦略的行動が企業業績に与えるインパクトを従来よりも増大させつつあることを示唆している。もしも外部環境が比較的安定していれば、環境に適した成長戦略をたてることはさほど困難ではなく、ま

た仮に誤った戦略を立てたとしても修正できる時間的余裕がある。したがって、経営者の経営能力の格差が今日ほど企業業績に直ちにフィードバックされることはないように考えられる。しかし流動化する環境条件の下では、外部環境を正確に分析すること自体が困難であり、同時に戦略上の失敗が企業存続上の致命傷となりかねない。そのような困難な条件下では、各々の経営者が環境変化に対していかに効果的な企業経営を実現できるかによって、その企業の業績が直ちに大きく左右されるようになったと考えられるだろう。

このような事情をうけて、企業の経営者は、効果的な戦略を生み出し実行できる組織づくりをめざして、組織変革への取り組みを強化し、またその取り組みの一環として、人事制度改革を推し進めるに至っている。

ここで、人事制度改革の方向性は、企業が価値をおく人材像の変容として表れている。具体的には、既に述べた外部環境の変化に直面する企業が生き残るための必要条件として、比較的短い期間で具体的な成果を実現できる人材へのニーズの高まりがある。すなわち、各企業が生き残りを模索するにあたって、長期雇用を前提としたいいわゆる「会社人間」型の人材の重要性が相対的に低下し、外部環境に即応しつつ短期間で具体的な成果を出せる「プロフェッショナル」型の人材の重要性が今日増しつつある。このような人材ニーズの変容に対応した人事制度改革の方向性としては、短期で成果を実現できる専門職型人材がもつ職務能力や職務行動を積極的に評価するための人事制度改革に向けた取り組みを指摘できる。

今日のように経営環境の変化のスピードが飛躍的に増しているということは、企業が存続しうるための条件のひとつとして、環境変化に即応できるだけの経営の迅速さが以前にも増して強く要請されることを意味する。しかしながら、従来どおりの年功序列型の人事処遇であれば、現時点で成果につながりうる高い能力をもった若手人材が、仕事上で自律的に能力を発揮できる機会は大幅に制限されてしまう。仮に年功序列の階層を昇って、今から10年後に仕事の裁量権を得られるという見込みがあつたとしても、その頃には外部環境も現在とは大きく異なるであろうし、また社員に求められるコンピテンシーも今とは異なるはずである。成果型の優秀な人材ほど、タイムリーに運用されることで自らの成果と連動した高い報酬を得ることを望むであろうし、また企業側の観点からも企業業績を増大させるために、このような若手人材をタイムリーに活用することが戦略的に重要な意味合いをもつといえるだろう。

このような事情から、企業にとっては比較的短い期間で具体的な成果を出すことのできる人材を確保することの戦略的な重要性が増しており、そのような人材を外部から採用できること、また有効に活用できることが重要な経営課題となりつつある。

しかしながら、従来の年功序列型の処遇だけでは、このような人材を採用し有効に動機づけることは困難であろう。したがって、人事評価上の基準として、新たに成果主義的な要素をくわえることで、成果志向性の高い人材の採用・雇用を確保すること、また既存社

員の成果志向性を行動・意識面で高める取り組みがなされているのである。以上まとめると、成果主義的な人事制度の導入をめぐる動きは、外部環境変化に伴う企業側の人材ニーズの変化を制度的に反映した動きとして理解することができる。

2. 企業間関係の変化

くわえて、上記のような企業側の人材ニーズの変化の背景には、経営環境の変化に伴う今日の企業間関係の変化も一要因として大きく作用していると考えられる。

具体的には、外部環境の複雑化に伴って、企業経営に必要とされる技術や知識といった経営資源も必然的に高度化・複雑化しつつあるわけだが、この場合そのような経営資源を自社単独で開発・運用していくための資金額は増大し、かつ経営資源の開発・運用に失敗した際のリスクも増大する。したがって、従来のように自社単独で独自の経営資源の開発・運用を追求するのではなく、自社にとって有効かつ高度な経営資源をいかにして外部から調達できるか、たとえば他企業との戦略的提携によってリスクを分担しつつ重要な経営資源を獲得できるかという点が、現代企業にとっては非常に重要な経営課題となっている。また外部環境が流動化している場合、重要な経営資源をいかにスピーディに開発・獲得できるかといった点も、業績をあげるうえで重要なポイントとなる。その意味でも事業を展開するにあたって他社と連携することには大きなメリットがある。

このように事業展開を模索するにあたって他社との連携が重視される今日、会社人間型の人材が強みとしてもっている自社のみで通用する類の専門知識やノウハウよりも、プロフェッショナル型の人材の強みである高度の専門性と市場性を備えた知識や技術のほうが、他社との連携をはかるうえで自社の市場価値を相対的に高めることが期待できる。

なぜならば、市場性の高いプロフェッショナル型の人材は、他社との業務提携を図るうえで有効に活用できるからである。すなわち、人的資源としての彼らの利点は、単なる専門性の高さだけではなく、共通の専門言語によって企業の枠を超えた人的ネットワークを広げることができるポテンシャルの高さにある。このような外部市場の人的ネットワークから得られる情報は、会社人間型の成員からは得られない戦略的な情報である場合が多い。

またプロフェッショナル型の人材は、複数の企業に籍をおいた経験を有している場合が多く、そのような経験は、企業間提携をはかるうえで提携先企業の戦略や管理、制度を評価する際の参照軸を与えてくれる。さらにそのような人材ならば、その専門性と市場性の高さによって、他社との提携関係上のコミュニケーションを円滑かつ充実したものにしやすい。その結果として、提携先の企業から重要な経営資源を獲得できる可能性を高めることができる。このように他企業との提携関係を模索するうえで、市場性の高いプロフェッショナル型の人材をもつことのメリットは大きい。

以上のような事情からも、プロフェッショナル型の人材へのニーズが高まりつつあると考えることができる。そしてこのような企業の人材ニーズの変容は、そのような人材を適

切に評価するための人事制度を導入する動きとしてカタチに表れている。すなわち、成果主義型の人事制度の導入は、比較的短い期間で具体的な成果を出すことのできるプロフェッショナル型の人材にとって魅力的な制度的インセンティブとして作用するはずであり、企業としてはそのような人材を採用し、また有効活用するための人事評価上の仕組みとして、成果主義的人事制度を導入する動機をもつと考えることができる。

3. 人件費の変動コスト化

一般に日本の大企業は、長期的な雇用慣行を前提とした社員のキャリア設計を採用し、欧米系の企業と比較して、長期的な視点から人材育成に取り組む傾向があると言われている。このような長期的な雇用慣行を前提とした人材育成の考え方は、自社独自の専門知識や職務能力をもつ人材を開発できるという点で、他社との競争上のメリットをもっている。またひとつの企業内部に人材を長期的に囲い込むことによって、自社独自の技術や知識を世代を越えて長期的に蓄積させていくことも容易になるだろう。

逆に、短期間で社員の入れ替わりの激しい業界であれば、企業内部の知識や技術が外部の他企業に流出しやすく、自社独自の技術や知識、組織文化といった経営資源を社内で長期的に蓄積していくことは困難になる。

このように独自の経営資源を社内に囲い込みにくい業界では、一般に組織構造や人事制度、技術などが複数の企業をまたぐかたちで似通った内容になりがちである。また逆に、類似した組織構造、人事制度の下で働いてきた社員であるからこそ、同業他社への転職が容易になるという逆の促進作用もあるかもしれない。

ともあれ、長期的な雇用慣行によって自社独自の経営資源を長期的に蓄積することが促進され、これにより同業他社に対する競争優位性を獲得できる利点こそが、欧米企業に対する日本企業の強みの1要因であるとする主張がなされてきた。

しかしながら、不況期の90年代を通して、長期的な雇用慣行は日本の大企業にとって大きな重荷になりつつあった。というのも、社員の長期的な人事処遇は年功的な評価基準に基づいて行われることが一般的であるため、不況期で低業績の企業にとっては、人件費の負担が非常に重くなりがちだからである。

具体的には、人事処遇上の考え方として長期雇用と年功基準をセットで採用する場合、企業にとっての人件費は必然的に長期の固定的な費用となる。すなわち、社員に対して支払われる月々の給料は、企業の業績の高低とは基本的に連動性を持たず、各々の社員の勤続年数に基づいて決定されるため、企業にとっては人件費の負担が企業業績にかかわらず長期・固定的にかかることになる。

このような硬直的なコスト構造は、高業績を達成している企業にとっては、総費用に占める人件費の割合を相対的に低めに抑制できるというメリットをもつが、逆に低業績の企業にとっては、固定的な人件費負担によって利益水準が強く抑制されるという側面を持つ。

くわえて、日本の大企業においては、長期雇用を前提とした暗黙の了解が労使間で形成されていることが一般的であるため、企業側も大規模なレイオフには慎重な態度をとることが一般的である。したがって、トップマネジメントが業績低迷への対応策として事業構造の再構築（＝リストラクチャリング）に取り組もうとする場合でも、人件費という固定的な費用負担は依然として残ることになる。すなわち、長期雇用と年功序列によってもたらされる硬直的なコスト構造が企業経営にあたえる負荷は、不況下で業績低迷に苦しむ大企業ほどその重みをますことになるのである。

このような硬直的なコスト構造が、日本の大企業におけるリストラクチャリングの業績向上効果を減殺しており、同時にリストラクチャリング実施時における経営リスクを大幅に高めているといえる。なぜならば、人件費負担総額は現状レベルのままで、既存の事業分野から撤退することは、有望な成長事業をもたない企業にとっては、人件費負担というコスト構造にはメスを入れず、既存事業から得られる売上を一時的に減少させることを意味するからである。その意味で、レイオフを伴わない既存事業からの撤退は、企業業績をさらに悪化させかねないというリスクをはらんでいる。このような事情が、日本の大企業の経営者をして抜本的なリストラクチャリングの実施を思いとどまらせる要因として作用しているとも考えられるだろう。

折しも日本の大企業では、社員の年齢構成比率で相対的に高い比率を占める、いわゆる「団塊の世代」がミドル・マネジメントとして昇進する時期と、大不況期の90年代とが重なったため、企業側としては固定的な人件費負担に関わる問題に早急に対処する必要がある。というのも、彼らの世代に対する人件費負担が単価的にも総額的にも高くつくからである。特に業績が低迷している大企業にとっては、経営危機を回避するためにも、上記の人件費問題への対処が不可欠だったといえるだろう。

そこでの効果的な対応策として考えられるのは、人件費の変動コスト化であり、それを実現するための新たな人事評価基準の導入である。具体的には、企業の人件費負担総額と企業業績との間の連動性を強めることによって、業績低迷時における人件費負担総額の圧縮を図る必要がある。そして人件費総額と企業業績との連動性を強めるために、従来の年功的な人事評価基準にくわえて、企業業績に対する各々の社員の貢献度を「成果」として評価し、その「成果」の大きさを各社員の給料に反映させる成果主義的な人事評価基準を導入する必要があると考えられる。

ただし現状としては、各々の社員に担当職務上の目標を設定させ、単位期間における目標達成度を「成果」として評価し、賃金に反映させる方式を採用する企業が大勢を占めている。また、人件費総額の水準を年ごとの企業業績に連動させずにある程度固定化し、安定的にプールされた人件費総額の枠内で、成果に応じて各社員への賃金支払いに傾斜をつける運用をしている企業もある。この場合、成果主義を導入することによって、総人件費の変動コスト化を図るという効果は限定的となる。

以上まとめると、長期雇用と年功基準によってもたらされた硬直的な人件費負担という構造的な問題が、大不況期の90年代に経営危機をもたらす1要因として顕在化したため、その対応策として人件費の変動コスト化を図るべく、成果主義的な人事制度の導入が日本の大企業で促進されたといえる。

4. 雇用調整の影響

90年代の不況期において、日本の大企業で採用された雇用調整の手段としては、中高年社員をターゲットとした早期退職制度の導入、および新規採用の抑制といった受け身的なものが主流であり、レイオフのような積極的な手段を採用する企業は例外的であった。

しかしながら、このような雇用調整が多くの大企業で実行されたことは、日本人の会社観や仕事観に対して少なからぬ影響を与えたと考えられる。その影響とは、一言で言えば、日本的経営スタイルという「神話」の崩壊といえるだろう。

企業にとって人件費が相対的に高くつく中高年の社員が雇用調整のターゲットとされ、早期退職制度が広く導入されたことは、「社員の雇用は定年まで企業が保証する」という労使間の暗黙の前提が実質的に覆されたことを意味しており、企業側がいわゆる「終身雇用」の前提を実質的に放棄したことを意味している。

このような雇用調整の影響は一般に、早期退職した本人のみならず、企業に残った社員たちのモラル・ダウンというかたちで表れやすい。特に日本の大企業の場合、年功基準に基づく人事処遇が行われているため、30代から40代にかけての中堅層の社員に対しては、実際の仕事上での貢献度や成果よりも給料が過小に支給され、逆に50代から60代にかけての幹部クラスには貢献度や成果と比べて給料が過大に支給される傾向にある。そして、そのような給与構造が、企業に対する社員の長期的な帰属意識を確保するためのインセンティブとして有効に機能していたと考えられる。

にもかかわらず、90年代に雇用調整のターゲットとなった中高年世代は、中堅社員時代の給料の過少支払いの期間を経て、ようやくこれから日本的経営の果実を享受しようとした中高年の社員たちである。言うまでもなく、ここで最も雇用不安を感じモラルをダウンさせるのは、そのような上の世代の現実を目の当たりにした現在の中堅層の社員たちであろう。この場合、自分の所属する企業に長期的な帰属意識を持って、企業の求める人材となるために努力・貢献したところで、最終的に報われるわけではないという考え方が社員間で広まりかねない。それは、企業側が従来求めてきたゼネラリスト型の人材になるべく、そのような昇進パスを長年にわたって進んできた中高年層の社員こそが、今日の早期退職制度の最大のターゲットとなっていることから明らかだろう。

社員の職務能力を開発するにあたって、長期雇用を前提として長い期間をかけて開発・蓄積してきた職務能力が、新たな時代や環境の要請と適合しなくなってしまうという人材形成上の陳腐化リスクは、外部環境が変化し続けるかぎり、いつの時代にも存在する。特

に日本の大企業の場合は、長期雇用を前提として1つの企業内部に人材を囲い込むかたちで人材育成を行う傾向が強いため、開発される職務能力の質や内容が企業の枠を超えて標準化されにくく、逆に各々の企業ごとに独自色が強くなりやすいと考えられる。この場合、自社では通用するが他社では全く通用しない独自の人材を長年にわたって育成してしまうリスクもあるだろう。このような人材形成上のリスクは、各々の社員にとっては、外部労働市場での自らの市場価値を左右する要因として位置づけられる。特に日本の大企業における人材育成の場合は、他社で通用しない人材を結果として育成してしまう陳腐化リスクの高さから、長期雇用が社員の外部労働市場での市場価値を低める要因として作用しうる。しかし同時に日本の大企業では、長期雇用という労使慣行によって、このような各々の社員に付随する人材形成上のリスクを企業側が負担するシステムを採用してきたと考えられる。すなわち、企業側が求める能力を開発すべく、長期間にわたって企業主導で社員のキャリア形成をマネジメントするが、仮に将来的に社員の職務能力が時代や環境と合わなくなり、他企業で全く通用しない人材になってしまったとしても、定年まで社員の雇用を保証するという暗黙の前提がそれである。

このように考えると、早期退職制度の導入に伴う終身雇用の実質的放棄といった今日の雇用調整のひろがりとは、上記の「人材形成リスク」を企業側が負担することを放棄し、社員側にリスクを転嫁したこととして捉えることができる。言い換えれば、人材形成リスクは社員自身が負担すべきリスクであり、自らの職務能力開発上のリスクは社員自らが負うべきものであるという考え方の普及が、昨今の「エンプロイアビリティ」概念の台頭にも象徴されているといえるだろう。このような雇用調整の影響から、企業に対する長期的な帰属意識は後退し、就業観としても、企業に依存するのではなく専門的な職務能力を自ら身につけることで、企業に対してある程度の自律性を確保したいとする考え方が社会的にも広まりつつある。

社員のキャリア形成に関して、企業側が主導的な立場にあることには変わりはないものの、キャリア形成において社員の自律性を重視するこのような動きは、外部労働市場における雇用の流動性や、企業内での職種の流動性に対して影響を与えうる要因として今後さらに注目すべきである。

また同時に、日本の労働市場においては労働人口の多様化が着実に進んでいる。大企業において長期雇用の慣行が実質的に放棄されたことによって、外部労働市場の流動性が増大し、中途採用市場も拡大しつつある。日本の大企業に特徴的な人事慣行である、新卒者を一括採用し社内OJTによって人材を育成するというスタイルは、多くの大企業で今だ支配的と考えられるが、一部では中途採用者を常に採用できる体制をとる企業も出はじめた。また正社員ではなく契約社員として働く労働人口も急増している。正社員と契約社員では一般に職務内容や給料面で格差が設定されている場合が多いが、一部企業では正社員と契約社員の間に存在していた賃金評価上の格差をなくすことで、専門能力に特化した人材の

期間雇用を戦略的に位置づける企業も現れている。

このような労働人口の多様化、それに伴う採用形態、人材育成の多様化の動きは、いわゆる日本型の経営スタイルを根底から崩壊させうる原動力となっている。なぜならば、日本型の経営スタイルの基本的な要素である年功序列型の人事処遇が今まで有効に機能してきた背景には、新卒者を一括採用し彼らを社内 OJT により育成する人事システムの果たす役割が非常に大きかったからである。具体的には、年功基準で有効に人事評価を行うためには、まず採用時点での各社員の職務能力がほぼ同じである必要がある。すなわち、新入社員の職務能力をスタート時点で一線に揃えなければ、勤続年数と社員の職務能力の相関関係を単純化することができない。逆に中途採用者が多くなるほど、社員の勤続年数と職務能力の相関関係が単純でなくなることを考えれば、このことは明らかである。したがって、新卒者の一括採用および長期雇用を前提とした社内 OJT の実施という前提条件が存在しなければ、年功基準に基づいた人事評価を有効におこなうことは原理的に困難になるのである。

以上まとめると、長期雇用という人事慣行からの脱却、それに伴う外部労働市場の流動化、労働人口の多様化のながれは、従来の年功序列による人事評価の有効性を否定する要因として今日作用している。その流れの行く先として、成果主義的人事制度の台頭があるのは言うまでもない。

II まとめ

本稿では、成果主義的な人事制度改革を推進させる要因について、企業の外部環境の変化、企業間関係の変化、人件費負担の構造的問題、労働人口の多様化という4つの側面から検討を加えてきた。

ここで特に強調したいのは、成果主義的な人事制度導入の動きは、単に人事制度の改革という狭い文脈で検討するのではなく、本論で検討したような多様な戦略的要因との絡みで検討する必要があるという点である。換言するならば、外部環境変化、組織、組織の中の人間という多様な要因間の相互作用を通じて組織変革プロセスは展開されるものであり、そのような組織変革プロセスの一環として人事制度の変革を位置づける必要があるだろう。

また本稿では紙幅の関係で触れられなかったが、成果主義的な人事制度を導入・運用する際の問題点についても、組織変革プロセスをマネジメントするという観点から十分な検討をくわえることが今後必要になるだろう。

【参考文献】

Carmichael, H. L. (1985), "Can Unemployment Be Involuntary?: Comment", American Economic Review, 75, pp.1213-1214.

Lazear, E. P. (1981), "Agency, Earning Profiles, Productivity, and Hours

Restrictions", American Economic Review, 71, pp.606-620.

岩田龍子『「日本の経営」論争』日本経済新聞社, 1984年。

加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年。

太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館, 1993年。

高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社, 1999年。

吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社, 1993年。

第8章

「内部通報と組織コミットメント

：西宮冷蔵の事例の再解釈」

本間利通（京都大学大学院経済学研究科）

1. はじめに

近年では、組織の内部の人間でしか知りえない組織の不正に関する情報を外部に知らせる、内部告発が注目を集めている。内部告発は、不正の解決を図るために組織の外部に通報をされており、雪印食品の牛肉偽装事件や、三菱自動車のリコール隠しなどは、関係者や組織内部の人間により組織の不正が明らかになった代表的な事例である。企業の不祥事が明るみに出るたびに、コンプライアンス（法令遵守）の強化が必要であるとされ、企業の自浄作用を高めるための従業員の再教育や、不正を防ぐための制度などが検討されている。そのような企業の自浄作用を期待される制度の一つとして、内部通報制度がある。

内部通報は、初期のうちに不正を知るために、あるいは企業の外部に不正の情報が伝達される前に、組織内部での解決を図る方法として多くの企業で制度化されている。

これまで、内部通報をする従業員の意思決定の行動プロセスについては、モデル化が進められてきた。個人のコストベネフィットの認知にかかわる要因は検討されているが、組織との関わり考慮に入れる観点を持つ直接的な説明要因には乏しいままである。内部通報をする従業員は、組織とどのような関わりをもとうとする傾向にあるのかについての、決定的な知見もまだない。そこで本稿では、内部通報をする従業員は組織に対してどのような関わりを持とうとしているのかについて、組織コミットメント研究による知見を用いて組織論的に分析する。

公益通報制度における通報となる要件や、通報者の保護については、本稿では扱わない。

3. 内部通報と組織コミットメント

本稿では、内部通報を分析するフレームワークとして組織コミットメントを用いるが、ここでこれまでに行われてきた①組織コミットメント研究と、②向社会的な行動研究、③ホイッスル・ブローイング研究の3つの研究についてのレビューを行い、これらの研究により得られた知見を整理する。内部通報は、向社会的な行動であることが多いと考えられてきており、これは組織コミットメントの高さと関連する行動である。さらに、ホイッスル・ブローイング研究による知見により、通報の行動プロセスのモデル化が精緻化されるだろう。これら3つの研究を整理することで、組織コミットメントが内部通報に与える影響についてよりよい理解が得られると考える。

3-1. 組織コミットメント研究

組織コミットメントは、従業員が組織に対して持つ心理的な状態であるとされる。組織コミットメントと、従業員の行動とはどのような関連にあるのかについては、様々な研究がされてきた。多くの場合では、組織コミットメントを高めることが望ましい、という共通の見解を持っている。鈴木（2002）は、組織コミットメント研究のアプローチを、組織コミットメントの変化を連続的、斬新的なものと捉える媒介変数を探索するアプローチと、組織コミットメントの変化を非連続的、段階的なものと捉え、変化する点に依拠するアプローチとの二つに分けている。本稿では、内部通報をする時点の組織コミットメントに着目し、組織コミットメントの変化を考慮に入れるアプローチを取る。

内部通報を説明する変数として、組織コミットメントを用いる場合においては主に二つの観点が存在する。一つは、組織コミットメントが高いほど、内部通報の傾向を予測するという観点、もう一つは組織コミットメントが低いほど、内部通報の傾向を予測する、という全く逆の観点である。あるいは、両方のどちらでもない観点を示すものであるが、組織コミットメントと内部通報の傾向は、直線的な傾向ではなく逆U字型、すなわち、組織コミットメントが高すぎる、あるいは低すぎる従業員よりも、中程度の組織コミットメントを持つ従業員が最も通報の傾向があるとする研究もある（Somers & Casal, 1994）。

上記のように組織コミットメントと内部通報との関係は、様々な観点的なものがあるが、いずれの観点においても実証的には確度が低いままである。したがって、これらの関係を明らかにするような実証研究が望まれる。次節以降で組織コミットメントの構成要素を見た上で、向社会的行動研究とホイッスル・ブローイング研究とを整理することで、組織コミットメントと内部通報との両者の関係を精緻化させる観点について述べる。

これまでに組織コミットメントの構成要素に関する研究は多く行われてきた。現在、組織コミットメントは3つの要素により捉えられることが多い。その3つの要素とは、（1）情緒的コミットメント、（2）存続的コミットメント、（3）規範的コミットメントである（Meyer & Allen, 1990）。これら3つの構成要素は、それぞれ弁別可能な心理状態を指すとされている。次節で、これらの3種類のコミットメントについて説明する。

3-1-1. 情緒的コミットメント

情緒的コミットメントは、Porter et al. (1974) らによるコミットメントの定義に基づくものであり、組織への情緒的な愛着を持つことを意味する。Porter et al. は、ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の強さ、と定義している。情緒的コミットメントは、組織の価値や目標への一体化、同一化といった側面と、組織への好意的感情や愛着の2つの側面を含む、組織への積極的・感情的なコミットメントである。

3-1-2. 存続的コミットメント

存続的コミットメントは、Becker (1960) の定義に基づくものであり、組織を離れるときにかかるコストがコミットメントの要因となる。存続的コミットメントを主要なコミットメントとしている組織の成員は、その組織にいたる必要があるためにその組織から離れないでいる、ということになる。

組織の成員は、その組織に継続的に在籍することで給与や地位の上昇などの恩恵を受ける。現在の所属している組織から他の組織へに移る際に失う、享受することのできる恩恵の総計が Becker のいうところの「サイドベット」(Side-bets) である。

3-1-3. 規範的コミットメント

規範的コミットメントは、従業員が組織に属していなければならないと感じる義務感に関わるものである。Weiner (1982) は、「組織の利益および目標に合致する方向の活動を強いる、内在化された規範的圧力全般」としている。

これらの3つのコミットメントでも、これまでの研究では情緒的コミットメントと存続的コミットメントの二つが特に重視されてきており、存続的コミットメントは重視されてきていない。次節で組織コミットメントによる結果について述べる。

3-1-4. 組織コミットメントによる結果

これまでの組織コミットメント研究では、離職との関連についての知見は多くあり、組織コミットメントが高いほど、離職が抑制されるとされてきた。離職や、遅刻の有無といった役割の範囲内の行動 (in role behavior) については、組織コミットメントが高いほど望ましい結果となっている。つまり、組織コミットメントが高い従業員ほど、離職は少なく、遅刻も少ない。例えば、Meyer et al. (1989) は、情緒的コミットメントは役割内パフォーマンスにポジティブな影響を持っており、存続的コミットメントはパフォーマンスにネガティブに影響していることを示している。Meyer et al. (2002) による研究でも、この結果を再確認する結果が出ている。一方で、Mayer & Schoorman (1992) らの研究では、情緒的コミットメントは役割内のパフォーマンスと正の相関があることは確かめられたが、存続的コミットメントとパフォーマンスとの関連は見出せなかった。Randall et al. (1990) は、情緒的コミットメントと規範的コミットメントは、行動と有意に関連しており、存続的コミットメントは行動には影響していないとしている。板倉 (2000) によるコンピュータ関連企業の営業職を対象とした調査でも、組織に対する情緒的なコミットメントが高いと、パフォーマンスも高いことを示しており、情報化が高い場合に、情緒的なコミットメントがより強くパフォーマンスを規定するとしている。O'reilly & Chatman (1986) は、組織への同一化や内面化を導くコミットメントが、向社会的な行動と関連することを示している。

同一化や内面化は、情緒的コミットメントに含まれる特徴である。このように、情緒的コミットメントについてが、役割内のパフォーマンスと正の相関があることを示す研究は多い。

しかしながら、組織コミットメントによってもたらされる行動においてより関心が持たれ重要となっているのは、規定された役割内の行動ではなく、組織によって公的に推奨されておらず、あるいは許可されていない行動を説明するときである(Shore & Wayne, 1993)。役割外の行動は、役割内の行動の延長上であり、これらの二つの行動を分けることを疑問視する観点も存在するだろう。しかし、役割外の行動はこれまで焦点が当てられなかったが、組織の運営上も非常に重要な行動である。組織にとっても効果的である行動であり、組織市民行動のような役割外の行動と組織コミットメントとの関係も注目され始めている。

そこで、役割外の行動と組織コミットメントとが、どのように関連しているかを見ることは意義のあることと考える。このことは、ホイッスル・ブロウイングと組織コミットメントとが関連しているのかどうかについても重要な視点となる。

3-2. 向社会的行動研究

前節で述べた、組織コミットメントによる結果を明らかにする観点を見いだすために、向社会的行動研究について整理する。

向社会的行動は以下の3点により定義することができる。(Brief & Motowidlo, 1986)

- a) 組織のメンバーによる行為であること。
- b) そのメンバーによって、組織の役割を遂行する際に関わる個人、集団あるいは組織に対して向けられる行動であること。
- c) それらの組織、集団、組織にとっての利益を増進することを意図して行われるものであること。

このように、向社会的行動とは、社会にとって利益となる行動であり他者の利益の増進を意図する行動であるが、愛他的な活動と違い、自己の利益も目的とできる行動である(Staub, 1978)。さらに、向社会的行動研究で必要な区別は、以下の三つである。

- 1) 組織にとって機能的であるか、そうでないか
- 2) 役割で規定されているのか、それとも役割外の行動であるのか
- 3) 行動の対象が誰にとって利益となるものなのか

向社会的な行動は、存続的コミットメントでは引き出し得ないが、情緒的なコミットメントとは関連する。

このように定義される向社会的行動研究は、内部通報が向社会的であるかどうかについて有用な観点が提起される。それは、組織コミットメントと同様に組織を媒介とした行動をみる観点である。組織コミットメントの中でも、特に情緒的コミットメントが向社会的

な傾向を持つとされてきている。

しかしながら、これまでの向社会的行動研究は二者関係の、行動を主に取り扱っているために限界点がある。たしかに、他者を助けることは、組織全体のパフォーマンスを高めるために、組織に対するインプリケーションは大きいだろう。

3-3. ホイッスル・ブローイング研究

現在、ホイッスル・ブローイングの定義には、Near & Miceli (1985) の行なった定義が広く用いられている。Near & Miceli (1985) は、ホイッスル・ブローイングを「組織の(現・元)メンバーが、有効な対策を行なえる個人や組織に対して、雇用者の不正や違法行為を公開すること。」と定義している。不正の告発を行なうことについては、その不正はホイッスル・ブローワー個人では対処しきれない問題でありそのため、その問題を解決できる権力をもった第三者に対して報告するということが前提とされている。

ホイッスル・ブローイングにはさまざまな定義がされているが、ホイッスル・ブローイングとは不正や犯罪など発見して、それを第三者に報告する行為であるということについては一致している。組織内への報告であっても、組織外への報告であってもホイッスル・ブローイングとすることができる (Miceli & Near, 1984)。ホイッスル・ブローワーは、社会のために積極的に行動する人という意味を持っている (宮元、2002)。ホイッスル・ブローイングの定義を考える際において、ホイッスル・ブローワーの動機の問題についても、ほぼ一致した見解が得られており (奥田、2000)、動機は定義の中に含まれず、正当化や評価について検討する段階において問題になると考えられている。

企業の不正を、マスコミなどを使って明るみにするような内部告発がもっとも目立つために、そのような告発に集中的に注目があつまるものの、組織内部への通報 (内部通報) もホイッスル・ブローイングに含まれる行為である。Near & Miceli (1985) の定義は簡略であるために、内部通報を始めとして、現在のホイッスル・ブローイングを取り巻く状況を正確には記述することは難しいとする批判もある (Rennie & Crosby, 2002)。

しかしながら、定義で最も重要な点は、ホイッスル・ブローイングは、単に犯罪や不正の報告をするという行為ではなく、問題の解決を図れる三者に報告をするということが前提となっていることであろう。実際に期待されているような内部通報、あるいは現実で多い内部通報について細分化させて、定義に含まれる範囲を合わせていくことで、限界点は克服できるだろう。

本稿では、ホイッスル・ブローイングを内的なものと外的なものとの二種類に分類する。内的なホイッスル・ブローイングとは、組織内部で不正の解決を図るために行われるものであり、通報は組織の内部に対して行われる。組織の忠誠心の表れとしてみることもできるだろう。一方で、外的なホイッスル・ブローイングは外部による解決を図るために行われるものであり、組織の外部に対して通報が行われる。Sims & Keenan (1998) によると、

このような外的なホイッスル・ブローイングは、組織コミットメントとは関連しない。内的なホイッスル・ブローイングと外的なホイッスル・ブローイングとの時系列的な関係は、内的なものの方が先である。多くの場合において、内的なホイッスル・ブローイングをしても不正が解決できず、あるいはそのことにより組織から報復を受けた後に、外的なホイッスル・ブローイングが行われる。

次節で、内的・外的なホイッスル・ブローイングの関係を図に示す。

4. 理論の発展

情緒的コミットメントが、内部通報を促進することを示す実証研究はまだない。そこで、本稿では先行研究に依拠して、内部通報と情緒的コミットメントの関係を検討する。

これまでの多くの研究で、ホイッスル・ブローイングは向社会的社会的な行動として捉えられてきた。しかし、外的なホイッスル・ブローイングは、多くの場合組織にとって不利益をこうむるものである。会社側の観点、あるいは従業員側の観点のどちらに立つかにもよるが、外的なホイッスル・ブローイングは必ずしも向社会的な行動としては捉えられないことが多いだろう。

本稿では、ホイッスル・ブローイングを、組織内部で解決するためのホイッスル・ブローイングと、組織外部によって解決するためのホイッスル・ブローイングとに分けて考える。その際に、組織内部で解決するためのホイッスル・ブローイングについて、向社会的研究のフレームワークを用いる。

外的なホイッスル・ブローイングの多くは、内的なホイッスル・ブローイングをした後に行われている。内的なホイッスル・ブローイングを行い、その報告が無視され、あるいは報復を受け、その後に外部に告発をしている。内部では不正が解決しきれないと判断して、外部に報告をしているのである。

ここで、内的なホイッスル・ブローイングと外的なホイッスル・ブローイングを含めたホイッスル・ブローイングに情緒的コミットメントが与える影響の違いは、段階によるものとなると考えられる。これらの違いを以下に図に示す。

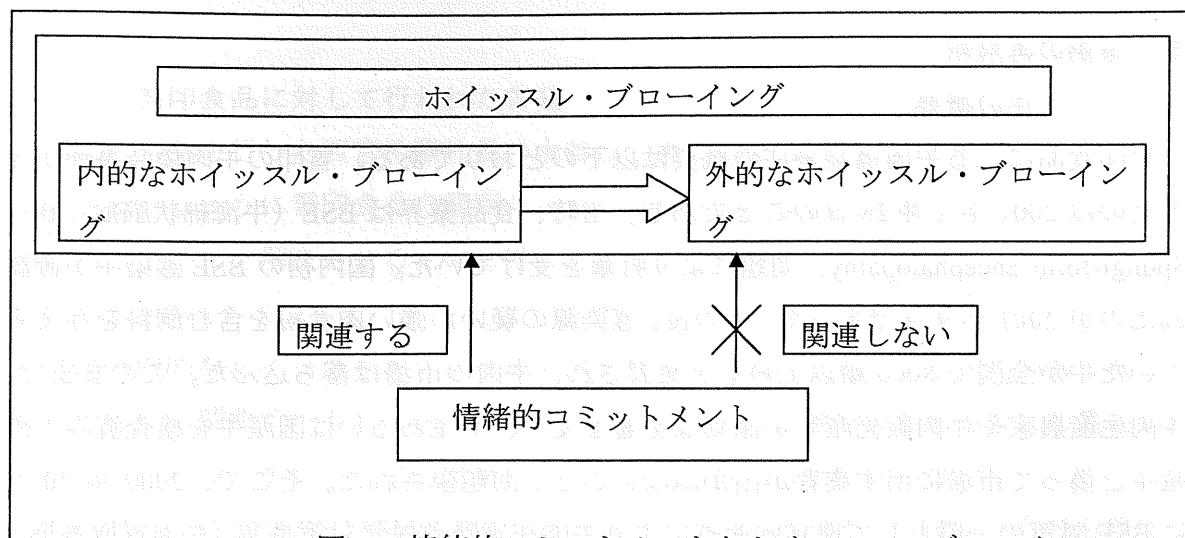


図1. 情緒的コミットメントとホイッスル・ブローイング

これまでの研究の多くは、組織コミットメントとホイッスル・ブローイングとは関連していると結論付けている。ホイッスル・ブローワーへのインタビューの多くも、彼らの組織コミットメントは高かったことを示唆している。とくに情緒的コミットメントが強いことが、示唆されてきた。情緒的コミットメントの先行要因として、職務特性、仕事経験、性格特性の三つが考えられている (Mowday et al. (1982)。

従来の研究では、内的なホイッスル・ブローイング、外的なホイッスル・ブローイングの、両方とも含めてホイッスル・ブローイングを扱ってきたため、両方とも組織コミットメントと関連しているとしてきた。内的なホイッスル・ブローイングは関連するとされてきているものの、外的なものとの関連については、議論が残る。例えば、Sims & Keenan (1998) は、組織コミットメントと外的なホイッスル・ブローイングとは、関連しないとの結果を示して、両者の関係は直接的ではないということを示唆している。たしかに、外部へのホイッスル・ブローイングの傾向は、組織コミットメントのみでは関係を示すことに十分ではなく、付加的な変数を必要とするだろう。しかし、付加的な変数は、これまでのホイッスル・ブローイング研究における行動プロセスのモデル化という文脈の中で、あるいは本稿でも先行研究として示したような、組織と個人との関係や、個人と上司との関係によるもので説明できるだろう。

これをふまえても、組織コミットメントが依然として重要な役割を果たすと、本稿では考える。従来の研究でも、ホイッスル・ブローイングは、個人の変数、組織の変数、状況的な変数が相互に作用しあった結果の行動として検証することができるとされてきた。付加的な変数については、組織コミットメントを規定する要因を、さらに精緻化することでも解決すると考える。組織行動として、ホイッスル・ブローイングを捉えるときに、組織コミットメントの程度を考えることは、重要となるであろう。

次節で、西宮冷蔵が雪印食品の牛肉偽装を告発した事例を取りあげる。

5. 事例の再解釈

5-1. 事件の概要

雪印食品による牛肉偽装事件の概要は以下のとおりである。雪印の牛肉偽装事件が発覚したのは2001年1月23日のことである。当時、食品業界はBSE（牛海綿状脳症：Bovine Spongi-form Encephalopathy）問題により打撃を受けていた。国内初のBSE感染牛が確認されたのが2001年9月であった。その後、感染源の疑いが強い肉骨粉を含む飼料を与えられていた牛が全国で8000頭以上いると発表され、牛肉の市場は落ち込んだ。このままでは、牛肉生産農家や牛肉販売産業が深刻な影響を受け、倒産あるいは国産牛を検査済みの外国産牛と偽って市場に出す業者が出かねないことが問題視された。そこで、2000年10月末にBSE対策の一環として農林水産省により牛肉在庫緊急保管対策事業（牛肉買取事業）が作られた。牛肉在庫緊急保管対策事業は、2000年10月18日以前のBSE全頭検査前に処理された国産牛肉を買い取る事業である。10月17日以前に蓄解体されたBSE検査を受けていない牛肉は、消費者等から峻別されることが懸念されたために、消費者の不安を解消するため牛肉が国により買い取られたのである。対象となる牛肉は、12,626トンに上った。この事業では、全国農業協同組合連合会、全国食肉事業同組合連合会、日本ハム・ソーセージ工業共同組合が、国から補助金を得て団体を構成する業者からBSE未検査の国産牛を買い取り、それを国が冷凍保存をし、最終的に償却処分をすることになっていた。しかしこの制度では、主として書類でチェックが行なわれており、解体証明書がなくても買い取りが行われていた。外国産牛肉でも国産牛肉であると表示してあれば、買い取りが行われていたのである。雪印食品デリカハム・ミート事業本部のミート営業調達部はこれを利用して、外国産牛に国産牛のラベルを貼り、偽装を行ったのである。本来買い上げの対象となるはずのないオーストラリア産牛肉の卸売価格は、最高でもキロ当たり875円であったが、これに対し、「国産牛」として業界団体（雪印食品の場合は日本ハム・ソーセージ工業協同組合）が買い上げた価格は一律1,114円であった。これにより、雪印食品が得た利益は、関西ミートセンターだけで1,460万円に上った。

このような雪印食品の牛肉の偽装という不正を告発したのが、偽装牛肉を保管していた倉庫を営業する西宮冷蔵の社長であった水谷洋一である。水谷は、牛肉の偽装について疑惑を感じた当初は、雪印に問い合わせたが、誠意ある回答は得られなかった。さらに疑惑が深まるにつれて、水谷は、再度雪印食品に連絡をして、不正工作を止めて買い取り申請を取り下げようように忠告をしている。しかしながら雪印食品の牛肉の偽装は止められることはなかった。その後、水谷は記者会見を開き、雪印食品が牛肉の偽装を行なっていることを公表した。告発後、西宮冷蔵は、雪印食品のみならず取引関係にあった食品会社からも取引を打ち切られ業績は悪化していった。さらに倉庫業法違反により営業停止7日間の処分が追い討ちをかけ、2002年11月に倒産した。水谷は、会社を失い、20人弱いた社員も職を失った。水谷の告発により2000人あまりの雪印従業員も職を失った。

5-2. 雪印食品に対して行われた告発

雪印に告発を行った西宮冷蔵社長の水谷は二度にわたり、通報を行っている。二回とも、不正を止めるように雪印食品の関西ミートセンター長に電話で連絡している。この行動は、雪印内部で不正を解決させるために行った、内的なホイッスル・ブローイングとすることができる。

二回の内的なホイッスル・ブローイングを行っても雪印食品による牛肉偽装は続けられた。さらに、関西ミートセンター長から、水谷にとっては勝利宣言とも取れる電話がかけられた。ここで、水谷は告発を決断し、記者会見を開くことになった。

次に水谷が持っていた情緒的コミットメントについて述べる。水谷は、「今でも雪印が一番なのではないかと思う」と語っており、雪印食品に対する情緒的コミットメントは高いことがインタビューなどでも表れている。情緒的コミットメントの主要な先行要因となる仕事経験も、豊富である。例えば、阪神大震災に被災した西宮冷蔵に、雪印食品は本社から応援をよこし、被災した倉庫の整理を手伝ってくれた。さらに、水谷が最初に飛び込み営業で得た顧客が雪印であり、水谷もその思い入れが深いことを語っている。

6. ディスカッション

本稿では、内的な告発をする時点の組織コミットメントに焦点を当てたが、内的な告発のあとも、不正が続けられたり、あるいは組織から報復を受けたりしたあとの、組織コミットメントについてはあまり触れてこなかった。組織コミットメントの変化、刷新について検討することで外的なホイッスル・ブローイングについて、よりよい理解が得られるだろう。内部通報を組織のダイナミックな問題として捉えるためにも、情緒的コミットメント以外の追加的な変数の検討とともに、組織コミットメントの更新についても検討する必要がある。

内部通報が組織に対してもつインプリケーションは、非常に有用である。例えば、不正の防止や、社内における問題共有の促進、組織内のコミュニケーションの方法など、非常に多くの問題と関わっている。多くの場合は制度の活用や、従業員の特定の行動の促進に目が向けられているものである。行動の促進と同時に、実効性の確保という観点も必要であろう。本稿では、雪印食品の事例を用いて、通報を活用できなかった点が、企業にとっても、その利害関係者にとってもよりいっそう被害を大きくしていることを示した。通報があったときに、有効な対策をうてるような内部通報の実効性についての議論をすることも、組織のコンプライアンスを考える上で必要となるだろう。

【引用文献】

Allen, N.J., Meyer, J.P. [1990] The measurement and antecedents of affective, continuance, and

- normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, 1-18.
- Becker, H. [1960] Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, Vol.66, 32-40.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. [1986] Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 710-725.
- Mayer, R.C., Schoorman, F.D. [1992] Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, 671-684.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. [1989] Organizational commitment and job performance: it's the nature of commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, 152-156.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. [2002] Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, 20-52.
- Miceli, M.P., Near, J.P. [1984] The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27, 687-705.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. [1982] *Employee-Organization Linkages*, Academic Press.
- Near, J.P., Miceli, M.P. [1985] Organizational dissidence: The case of whistle-blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Orreilly, C., Chatman, J. [1986] Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 492-499.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. [1974] Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, 603-609.
- Randall, D.M., Fedor, D.B., Longenecker, C.O. [1990] The behavioral expression of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.36, 210-224.
- Sims, R.L., Keenan, J.P. [1998] Predictors of external whistleblowing: organizational and interpersonal variables, *Journal of Business Ethics*, Vol.17, 411-421.
- Shore, L.M., Wayne, S.J. [1993] Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.5, 774-780.
- Somers, M.J., Casal, J.C. [1994] Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the Reformer and the Organization Man Hypotheses, *Group and Organization Management*,

Vol.19, No.3, 270-284.

Staub, E. [1978] Positive social behavior and morality: Social and personal influences Vol.1, New York: Academic Press.

Weiner, Y. [1982] Commitment in organizations: a normative view, Academy of Management Review, Vol.7, 418-428.

板倉宏昭 [2001] 情報化および組織コミットメントと組織貢献度の関係 —コンピュータ関連企業営業職サンプルを用いて—、組織科学、Vol.34, No.3, 67-81.

奥田太郎 [2000] ホイッスルブローイング（内部告発）の定義と要因に関する研究の現状、倫理学サーベイ論文集 I、128-147.

鈴木竜太 [2002] 組織と個人 —キャリアの発達と組織コミットメントの変化—、白桃書房。

田尾雅夫 [1997] 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際、京都大学学術出版会。

宮元一子 [2002] 内部告発の時代、花伝社。

第9章

「福利厚生の充実が組織間関係における信頼と学習に与える影響

：プレハブ住宅メーカーS社の協力会の事例」

秋山高志（京都大学大学院経済学研究科）

はじめに

日本企業において福利厚生が唱えられて既に久しい。少子化と長寿命化の進展に伴い、保険、年金、退職一時金などに掛かる費用が膨張し、企業に重い負担として押し掛かっている。更に、2000年度の企業会計制度の変更により、退職給付引当金の積み立てが企業に対して義務化され、その積み立て不足が一挙に顕在化した。まさに福利厚生に関わる従来の枠組みを、日本企業は根底から再設計する必要性に直面しているのである。

では、この社会的潮流に従い、福利厚生を改革、そして、実質的に削減させるということは、日本企業のパフォーマンスに対して如何なる影響を与えるのであろうか。本稿においては福利厚生が充実するある企業グループ（系列）に焦点を合わせ、福利厚生が如何なる役割を果たしているのかを考察する。そして、そのことを通じて福利厚生への削減が意味することを改めて問うことにする。

本稿は4つのセクションで構成される。「1. 日本企業の福利厚生の現状」では、福利厚生を労働省（現厚生労働省）の枠組みに従い分類し、どの項目が改革の必要性に迫られ、それに対して実際にどのような取り組みが実施されているのか、そして、その改革の前提として福利厚生のそもそもの意義は何であるのかを説明する。「2. 組織間関係における信頼と学習」では、組織間学習と組織間信頼の既存研究に基づき、福利厚生の充実がそれらに対して与えている影響を組織論の視点から仮定する。「3. S社協力会の事例」では、プレハブ住宅メーカーS社の協力会の福利厚生制度を対象に先の仮説を実証する。「4. 結論」では、本研究の結果と意義、限界を述べ、更に、福利厚生制度の改革に対して提言を与えることを目的とする。

1. 日本企業の福利厚生の現状

ここでは、日本企業の福利厚生を、その分類、改革の必要性、実際の改革例と記述し、更に、その前提としての福利厚生の意義を人事労務管理の視点から説明する。

1. 1 福利厚生の分類

ここでは、労働省（現厚生労働省）の『賃金労働時間制度等総合調査報告』に従い、労働費用の一部として福利厚生費を分類する（図表9-1）。

「労働費用総額」は大きく「現金給与総額」と「現金給与以外の労働費用」とに分類される。

そして、「現金給与以外の労働費用」は「法定福利費」「法定外福利費」「現物給与の費用」「退職金等の費用」「教育訓練費」「その他の労働費用」に分類される。この内、金額的に重要であるのは「法定福利費」「法定外福利費」「退職金等の費用」の三つであり、「法定福利費」は健康保険、厚生年金保険など社会保険制度の保険料の内の企業負担額などをいい、「法定外福利費」は更に「住居に関する費用」「医療・保健に関する費用」「食事に関する費用」「文化・体育・娯楽に関する費用」「私的保険制度への拠出金」「労災付加給付の費用」「慶弔見舞等の費用」「財形奨励金等の費用」「その他の法定外福利費」に分類され、「退職金等の費用」は退職一時金及び退職年金の費用を表す。

図表9-1: 労働費用の構成(常用労働者1人1ヶ月平均)

労働費用総額 483,009(100)	現金給与以外の労働費用 82,360(100)	法定外福利費 13,682(100)
現金給与総額 400,649(82.9)	法定福利費 42,860(52.0)	住居に関する費用 760(5.6)
現金給与以外の労働費用 82,360(17.1)	法定外福利費 13,682(16.6)	食事に関する費用 1,456(10.6)
	現物給与の費用 2,207(2.7)	文化・体育・娯楽に関する費用 1,179(8.6)
	退職金等の費用 20,565(25.0)	私的保険制度への拠出金 1,144(8.4)
	教育訓練費 1,305(1.6)	労災付加給付の費用 227(1.7)
	その他の労働費用 1,741(2.1)	慶弔見舞等の費用 466(3.4)
		財形奨励金等の費用 537(3.9)
		その他の法定外福利費 1,583(11.6)

注: 金額の単位は円、カッコ内は構成比である。

労働大臣官房政策調査部『賃金労働時間制度等総合調査報告』(1995年)から作成。

出所: 藤田・塩野谷(1997)

1. 2 福利厚生制度改革

ここでは、労働省(現厚生労働省)の『労働者福祉施設制度等調査』及び『賃金労働時間制度等総合調査報告』に従い、労働費用を構成する福利厚生費の時間的推移を概観し(図

表9-2)、加えて、膨張する福利厚生費に対して実施されている改革策を説明する。

これによると、「労働費用総額」の内に占める「現金給与以外の労働費用総額」の割合が増加して来ている傾向が確認でき、そして、その原因が「退職金等の費用」と「法定福利費」の増加であることが分かる。一方、「法定外福利費」は一定の水準で推移して長期停滞傾向にあることが確認できる。これらは、福利厚生費の膨張が高齢化などに伴う公的社会保障の増大と、退職者数の増加による退職金の増大とに起因していることを示す。

図表9-2:労働費用構成比の推移

年	労働費用総額	現金給与総額	現金給与以外の労働費用						
			計	退職金等の費用	現物給与の費用	法定福利費	法定外福利	教育訓練費	その他の労働費
1975	100.0	86.4	13.6	3.1	0.5	6.1	3.1	0.3	0.4
1980	100.0	85.1	14.9	3.4	0.6	7.0	2.8	0.3	0.6
1985	100.0	84.6	15.4	3.9	—	7.7	2.8	0.3	0.8
1988	100.0	83.8	16.2	4.2	0.5	7.9	2.8	0.4	0.6
1991	100.0	83.2	16.8	4.0	0.5	8.4	2.9	0.4	0.6
1995	100.0	82.9	17.1	4.3	0.5	8.9	2.8	0.3	0.4

注: %表示。

労働大臣官房政策調査部『労働者福利施設制度等調査』(1975、1980)、
『賃金労働時間制度等総合調査報告』(1995)から作成

出所: 藤田・塩野谷 (1997)

以上の傾向を反映し、各企業は福利厚生制度の改革に真剣である。そして、これらの改革は(1)「退職金等の費用」の抑制、(2)「法定福利費」の抑制、(3)「法定外福利費」の効率化、という三つの方向で実施されている。

まず、(1)「退職金等の費用」の抑制を目的に実施されている改革は、元来長期勤続を促進するように設計されていた退職給付制度を、雇用の流動化を意図した給付制度に改めることである。その一つの方法は、退職金の計算基準を変更させることである。退職金は「退職金=算定基礎給×支給率×退職事由による係数」で計算されるが、この内、「算定基礎給」は勤続年数が長い程高くなる退職時の基礎給が使われ、「支給率」は長期勤続者に有利になるように勤続年数とリンクさせて設定され、「退職事由による係数」は自己都合の退職者に比べ定年退職者と会社都合の退職者に有利になるように決定されている。従って、長期勤続が有利になるような上記基準を改めれば勤続年数による不公平感を解消し、加えて、長期雇用が未だ期待されている多く日本企業において、実質的に退職金の総額を抑制することが可能となる。実際、多くの日本企業においてこのような改革が実施されているのが現

実である（今野・佐藤、2002）。一方、もう一つの方法は、アメリカの「401k」に倣い、従来の確定給付型年金から確定拠出型年金へと退職給付制度を変更することである。これは日本経済の発展がまだ著しい時代に、今よりずっと高利回りで設定された給付予定額を、実際の運用利回りに合致した給付予定額に変更させることで、退職金の積み立て不足を解消することを可能にする。また、確定拠出型年金では退職金を「退職金＝自己の拠出額×運用利回り」で決定するため、勤続年数による退職金の不公平もなくなる。従って、特に2000年度の企業会計制度の変更による退職給付引当金の積み立て不足の顕在化は、この年金制度への移行を促進すると考えられた。そして、今後ますます多くの企業が確定拠出型年金を採用すると予想されている（今野・佐藤、2002）。

次に、（２）「法定福利費」の抑制を目的に実施されている改革は、従業員の非正社員化、つまり、パートやアルバイト、派遣社員化を進めることである。日本では現在時点で非正社員に対して「法定福利費」を義務付けていない。従って、労働を分化・単純化させて従来の正社員を非正社員で置き換えることで、法定福利費の負担から逃れるという動きが頻繁に見受けられる（佐護、2003）。

最後に、（３）「法定外福利費」の効率化を目的に実施されている改革は、サービスのアウトソーシングを進めることと、カフェテリア・プランを実施することである。この内、アウトソーシングとは、外部のサービス会社に対して業部の全部または一部を委託することであるが、これにより規模の経済が働きより良いサービスをより安価に受けることが可能となる。実際に、日本では企業のおよそ半分が何らかの形で、福利厚生を外部のサービス会社に対してアウトソーシングしている（佐護、2003）。一方、カフェテリア・プランとは、従業員が自分の持ち点の範囲で事前に提示された福利厚生の多様なメニューの中から、自らのニーズに合わせて自由にサービスを選択できる制度のことである。これにより福利厚生に対する社員の多様化したニーズを満足させることができ、また、扶養家族の有無などの個人的事情により生じていた福利厚生に関わる社員間の不公平感を是正し、業績や能力を反映したより公正なサービスに変更することが可能となる。現在の時点では特に大企業においてカフェテリア・プランの導入が進みつつある（佐護、2003）。

1. 3 福利厚生の意義

そもそも福利厚生管理とは人事労務管理の一部である。従って、ここではまず人事労務管理の目的を説明し、その内、福利厚生管理も貢献する目的を明示する。これにより福利厚生の意義を検討する。

1980年以降の文献を参照すると人事労務管理の目的は大別して4つに分類され、その4つが更に細分化される（図表9-3）。最初の分類は「（１）労働力の効率的利用」「（２）コストの節減」「（３）組織の維持・安全」「（４）従業員満足」である。この内、「（１）労働力の効率的利用」は「（i）労働能力の向上」「（ii）労働意欲の向上」「（iii）労働力の維持・保全」に分割され、更に、「（i）労働能力の向上」は「①適正配置」「②能力の育成・

開発」に、「(ii) 労働意欲の向上」は「①企業・職場モラルの向上」「②仕事へのモチベーションの向上」「③組織の活性化」に、「(iii) 労働力の維持・保全」は「①定着化」「②就業条件の適正化」「③福利厚生施設の適正化」に細分される。

また、「(2) コストの節減」は「(i) 原材料・経費・時間の節減」「(ii) 人件費節減」に分割される。

一方、「(3) 組織の維持・安全」は「(i) 従業員秩序の維持・安定」「(ii) 労使関係秩序の維持・安定」に分類され、更に、「(i) 従業員秩序の維持・安定」は「①就業秩序の維持・安定」「②従業員間の秩序の維持・安定」に、「(ii) 労使関係秩序の維持・安定」は「①労働条件の社会的水準化・向上」「②雇用の安定化」「③企業福利の社会的水準化・向上」「④労組のある場合の労使関係ルールの制定」「⑤労組のない場合の労使関係秩序の維持・安定」に細分される。

最後に、「(4) 従業員満足」は「(i) 生活満足」「(ii) 職務満足」「(iii) 職場満足」「(iv) 企業満足」に分割される。

図表9-3: 人事労務管理の目的

(1) 労働力の効率的利用

(i) 労働能力の向上

- ①適正配置
- ②能力の育成・開発

(ii) 労働意欲の向上

- ①企業・職場モラルの向上
- ②仕事へのモチベーションの向上
- ③組織の活性化

(iii) 労働力の維持・保全

- ①定着化
- ②就業条件の適正化
- ③福利厚生施設の適正化

(2) コストの節減

- (i) 原材料・経費・時間の節減
- (ii) 人件費の節減

(3) 組織の維持・安全

(i) 従業員秩序の維持・安定

- ①就業秩序の維持
- ②従業員間の秩序の維持・安定

(ii) 労使関係秩序の維持・安定

- ①労働条件の社会的水準化・向上
- ②雇用の安定化
- ③企業福祉の社会的水準化・向上
- ④労組のある場合の労使関係ルールの制定
- ⑤労組のない場合の労使関係秩序の維持・安定

(4) 従業員満足

- (i) 生活満足
- (ii) 職務満足
- (iii) 職場満足
- (iv) 企業満足

出所：森（1995）

次に、上記の人事労務管理の目的の内、福利厚生が直接的に影響を与えと考えられるのは、「(1) 労働力の効率的利用」における「(iii) 労働力の維持・保全」の「①定着化」、 「(3) 組織の維持・安全」における「(ii) 労働関係秩序の維持・安定」の「③企業福祉の社会的水準化・向上」、(4) 従業員満足における「(i) 生活満足」「(ii) 企業満足」である。しかし、これらはもちろん人事労務管理における服務管理などが中心となって改善を実施しなければならない目的である。従って、福利厚生は他の人事労務管理を前提として、それを支援する副次的な制度として「①定着化」「③企業福祉の社会的水準化・向上」「(i) 生活満足」「(ii) 企業満足」の改善に貢献すると考えられる。

2. 組織間関係における信頼と学習

ここでは、組織間学習と組織間信頼に関する既存研究を概観し、福利厚生の実が両者に対して与える影響を仮定する。

2. 1 組織間学習

ここでは、組織間学習の定義とその促進要因を説明する。

組織間学習とは、「組織が単独で行う知識形成（組織学習）、諸組織が持つ知識体系間の一方向的な流入あるいは相互交流（導入、模倣、種々の共同学習など）、そしてその結果としての知識体系の形成と保持（記憶）」（吉田、1991）とされる。つまり、組織間学習は組織学習²²に内包されつつも、さらに、組織間での知識体系の交流が行われることである。従って、組織間学習の促進要因とは、組織学習の促進要因とされる組織文化（Schein, 1984）、戦略（Chandler, 1962; Cyert & March, 1963; Daft & Weick, 1984）、組織構造（Duncan, 1974; Galbraith, 1973）、組織システム（Argyris & Schön, 1978）、環境（Lawrence & Dyer, 1983; Hedberg, 1981）などの他にも、組織間での知識体系の交流に深く関わる要因が影響していることが認識できる。そこで、次には組織間の知識交流に重要な役割を果たすと考えられる組織間信頼に焦点を合わせ、既存研究を概観することにする。

2. 2 組織間信頼

ここでは前述の議論に従い、組織間学習を促進する要因として組織間信頼を挙げ、その定義と分類、組織間学習を促進するメカニズムに関して説明する。

Sako（1992）によれば、組織間信頼とは「取引関係にある組織同士が相互に相手の将来の協力についての期待を持っている状態」であり、三つに分類できる。一つ目は「約束厳守の信頼」であり、取引相手に約束を守るという普遍的な倫理基準を維持させる組織間信頼を言う。二つ目は「能力に対する信頼」であり、相手の技術力や経営能力に対する組織間信頼を言う。三つ目は「善意に基づく信頼」であり、特定の達成されると期待される要求が存在しないときにも成立する、非限定的なコミットメントに基づく組織間信頼を言う。この内、「善意に基づく信頼」が高いということは相互の非限定的なコミットメントが高いということであるので、組織間で契約や公式な合意に明記されていないような範囲まで、相互の業績に貢献するようなことならばどのような要求にも機会を捉えて対応しようとする（Sako, 1992）。従って、「善意に基づく信頼」は組織間学習を促進すると考えられる（延岡・真鍋、2001；若林、2002）。

2. 3 福利厚生の実が組織間信頼と組織間学習に与える影響

ここでは前述までの議論を踏まえ、福利厚生の実が組織間信頼と組織間学習に与える影響を仮定する。

「1. 3 福利厚生の実義」の議論より、福利厚生は、従業員の実業に対する「①定着化」

²² 組織学習とは「エラーの修正とその発見にかかわる行動」（Argyris & Schön, 1978）とされ、一般的に高次学習と低次学習とに二分される（Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985）。

の促進、従業員の「(i) 生活満足」の向上、従業員の「(ii) 企業満足」の向上、を副次的に支援する制度である²³。では、この福利厚生を日本の企業グループ（系列）²⁴といった組織間関係で実施するならば、如何なる効果が得られるのであろうか。大手中核企業と外注企業の取引関係の長期化の促進、外注企業従業員の生活満足の向上、外注企業従業員の大手中核企業に対する満足の向上、が副次的に支援されると考えられる。そして、このような場合には、外注企業は中核企業に対して非限定的なコミットメントを高めると予想される。従って、福利厚生の充実は「善意に基づく信頼」を強めると仮定される。

仮説 1：企業グループ（系列）において、福利厚生の充実は「善意に基づく信頼」を強化する。

さらに、「2. 2 組織間信頼」の議論より、「善意に基づく信頼」は組織間学習を促進すると仮定される。

仮説 2：「善意に基づく信頼」が強いことは組織間学習を促進する。

3. S社協力会の事例

ここでは、上記の仮説 1『企業グループ（系列）において、福利厚生の充実は「善意に基づく信頼」を強化する。』及び仮説 2『「善意に基づく信頼」が強いことは組織間学習を促進する。』を実証する。分析の対象としては、プレハブ住宅メーカー S 社とその外注先の専門工事業者とが形成する協力会の福利厚生制度とする。この対象の選択は、信頼や学習といった人に依存する部分が大い概念に関しては、労働集約的産業である建設業を対象にすることが適切であり、さらに、建設業の中でも系列関係が極めて明確であるのが住宅メーカーであると判断したことによる。また、分析方法はアーカイブやインタビューに基づく定性的な分析とする。

3. 1 S社の施工プロセスと体制

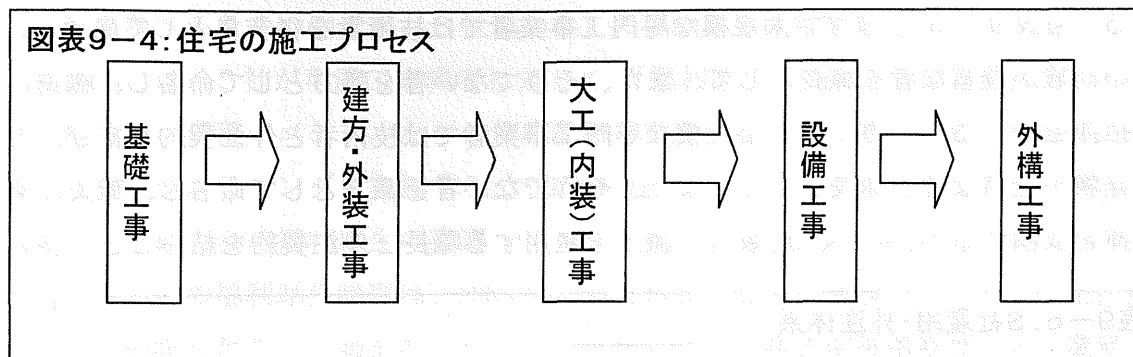
ここでは、S 社協力会を説明する前提として、S 社の住宅の施工プロセスと体制、及び施工に関する雇用・外注関係を記述する。

S 社の住宅の施工は大別して 5 つのプロセスで構成される（図表 9-4）。まず、住宅を支える土台の建設に当たる基礎工事が実施され、次に、建築物の骨組みを構築する躯体（上棟）と外装の工事が続く。更に、大工が担当する内装工事が行われ、その後、水、電気、ガスなどの設備工事がなされる。最後に、庭や門、塀を整備する外構工事が実施され、これにより S 社の住宅は完成する。

²³ 「③企業福祉の社会的水準化・向上」は福利厚生そのものであるので、トートロジーとして省略する。

²⁴ 系列とは日本的な取引関係の典型で、大手中核企業と外注企業との互恵的な協力関係であり、生産面においては大手中核企業を中心としながら、比較的固定した多数の外注企業が継続的に中間財を供給する企業間取引の構造を成している（Hsu, 1994）。

図表9-4:住宅の施工プロセス

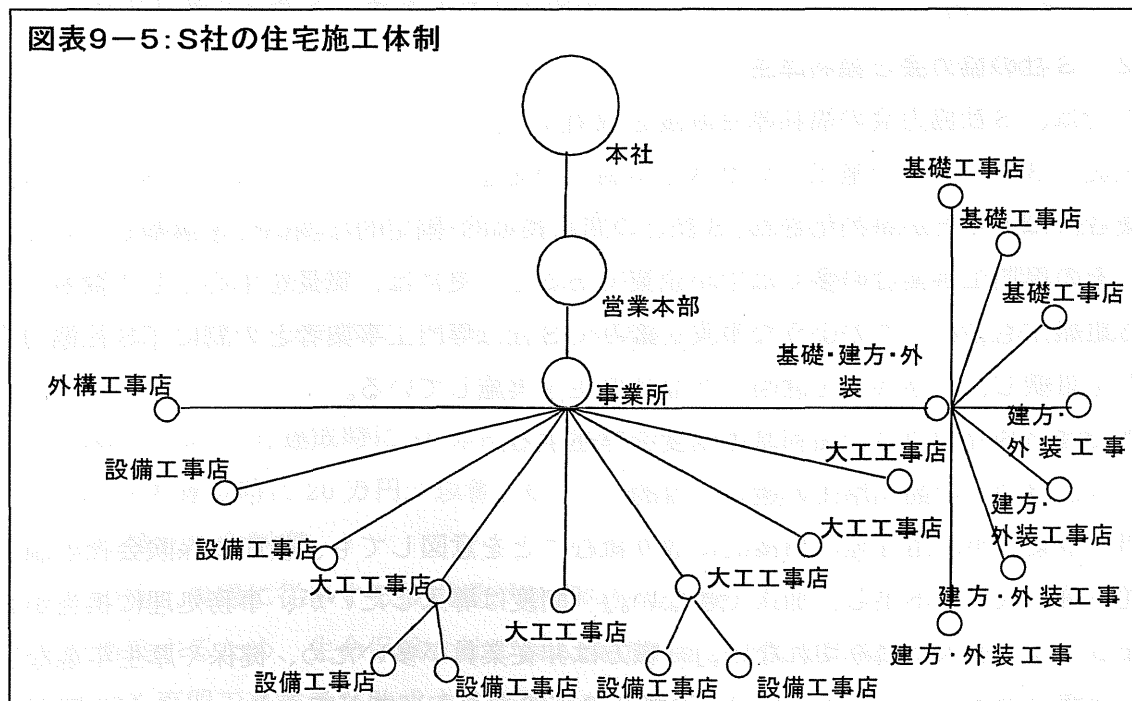


出所：インタビューに基づき筆者作成

次に、S社の住宅の施工体制に関して、S社が担うのは住宅施工の元請に関する仕事であり、直接的な施工作業に関しては専門工事業者に外注する（図表9-5）。この内、元請の仕事とは主に手配・管理業務であり、現場監督などがこれに該当する。建設業法という主任技術者、または、監理技術者に相当する仕事である。一方、直接的な施工作業とは、S社の外注先の場合、上記のように基礎工事、建方・外装工事、大工（内装）工事、各設備工事、外構工事に分割され、それぞれを専門にする工事店が実施する。つまり、S社は元請として「総合的管理監督機能」を担い、外注先の専門工事業者が「直接施工機能」を担う。

また、住宅の瑕疵担保責任に関しては元請であるS社が全面的に負うので、品質担保の観点から専門工事業者のほとんどは系列化され、S社との間に長期的・固定的な関係性が構築されている。

図表9-5:S社の住宅施工体制

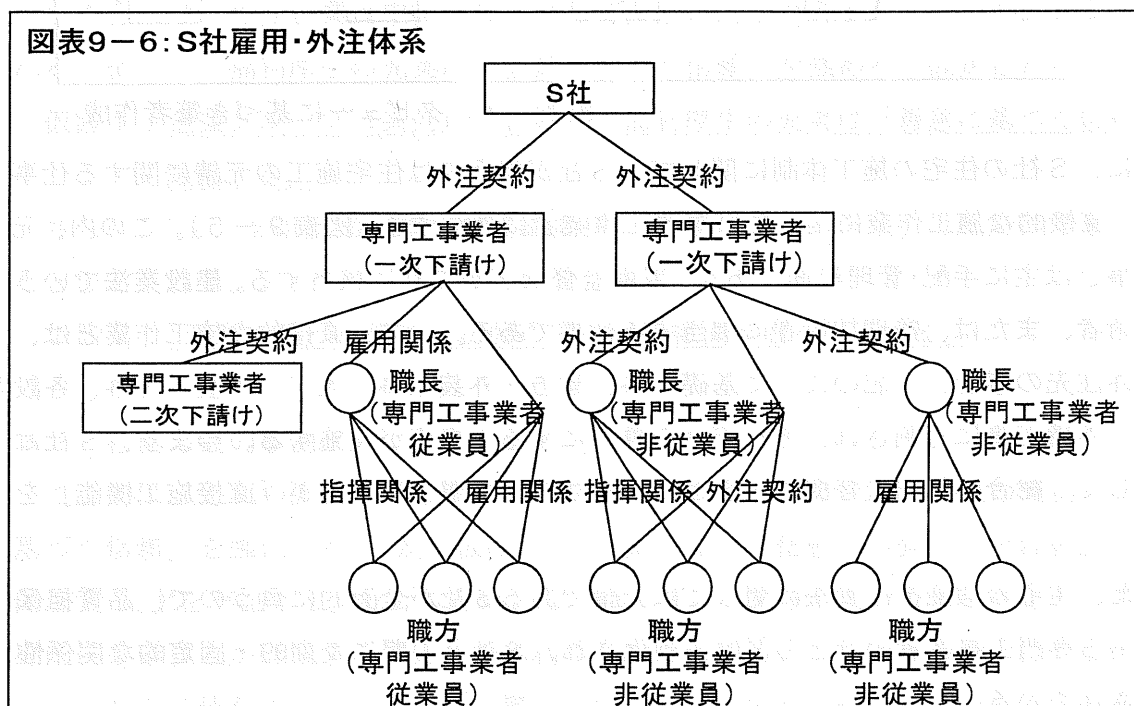


出所：インタビューに基づき筆者作成

更に、S社の雇用及び施工の外注関係に関しては、実情に見合った多様な形態を採用し

ている（図表9－6）。まず、大規模な専門工事業者では技術者を従業員として雇用し、その内の経験が豊富な者を職長として、また、そうでない者を職方として命名し、職長に職方の指揮を命じる。一方、中・小規模な専門工事業者では技術者と外注契約を結び、その内の経験が豊富な者を職長として、また、そうでない者を職方として命名し、職長に職方の指揮を依頼するか、もしくは、数名の職方を雇用する職長と外注契約を結ぶことが多い。

図表9－6：S社雇用・外注体系



出所：インタビューに基づき筆者作成

3. 2 S社の協力会と福利厚生

ここでは、S社協力会の福利厚生制度を説明する。

上記「3. 1 S社の施工プロセスと体制」の記述にあるように、S社の外注先の専門工事業者はほとんどが系列化され、S社との間に長期的・固定的な関係性を構築している。また、その専門工事業者の多くは中小企業であるし、更には、職長を中心とした数名で構成する組織体も多い。このような事実を鑑みてS社は専門工事業者との間に『S社協力会制度』を組織し、共存共栄を意図した福利厚生を実施している。

以下では、S社協力会の福利厚生制度を詳述する。

(1) S社協力会の福利厚生の趣旨・目的

専門工事業者が雇用管理に積極的に取り組むことを意図しても、「役所や保険会社の制度には従業員の人数が不足し、加入できない。」「制度は導入したいが、事務処理に担当が必要になったりで導入に踏み切れない。」「職方は非従業員が多いため、健保や厚生年金などの公的制度の適用ができなかったり、退職金の支給や引き当てができない。」などの困難に直面する。このような状況に対して規模の大きな組織で雇用管理施策を実施することで、スケールメリットを発揮して各専門工事業者が雇用管理を有利に進めることが可能となる。

これを実現するための制度が「S社協力会」の福利厚生制度である。

具体的には、S社が専門工事業者に対して、「福利厚生の制度を企画・紹介し、対外的窓口になる。」「各種マニュアルなどの作成配布を実施する。」「情報を収集・加工し、提供する。」「コンサルティングを実施する。」などを行う。

(2) S社協力会の福利厚生の変遷

S社協力会の福利厚生制度は、1983年に資格取得の促進の延長として「S社主任技能者検定」を創設したことに始まる。そして、85年には「疾病入院補償制度」と「業務上災害時弔慰見舞金制度」、89年には「在職功労金制度」、90年には「積立年金制度」を導入した。これにより現在の制度の原型がほぼ揃うが、この制度の急な充実はバブル期当時の人材難に起因してのことと考えられる。その後、94年には「疾病入院補償制度」を「入院補償制度」に改称し、同時に、「業務上災害時弔慰見舞金制度」に「第三者賠償共済」の性質も加え、「事業主共済」として統合した。また、96年には「がん保険」の取り扱いを開始し、97年には「住宅ローン割引提携」を導入、更に、99年には「事業主共済」に「盗難共済」の性質も追加した。以後、現在に至ることになる。

(3) S社協力会の福利厚生の具体的制度

(i) S社主任技能者検定

S社固有の技能である基礎、建方、内装大工に関して厚生労働大臣より認定を受け、S社が技能レベルを国家検定に準じて認証する制度である。これにより従来は技能レベルの評価が主観的になりがちであった職種を、客観的に評価することが可能となった。

また、技術者の技術向上意欲を喚起するため、主任技能者検定に合格した者にはS社が所定の奨励金を支給する。金額は主任技能者検定合格時に20,000円、その後、毎年35,000円ずつである。

(ii) 在職功労金制度

S社の独自工法である基礎、建方、内装大工に携わる技術者がS社の品質維持・向上に永年尽力したことに感謝し、そして、今後も尽力することを期待して、S社が所属する専門工事業者を通じて技術者に、作業への従事期間に応じて所定の功労金を支給する制度である。

支給額は、60ヶ月達成時に10万円、120ヶ月達成時に10万円、180ヶ月達成時に10万円、240ヶ月達成時に20万円、以後、60ヶ月毎に20万円ずつである。

(iii) 積立年金制度

S社の施工現場に従事する技術者が老後の生活基盤を作り、安心して仕事に打ち込める環境を構築するため、生命保険会社の個人積立年金を利用し、個人の掛け金の一部をS社と所属する専門工事業者が助成する制度である。

拠出基本金額は月12,000円であり、その内、技術者本人負担が5,000円、所属する専門工事業者が2,000円、S社が5,000円である。また、技術者本人の全額負担により任意に

金額を追加することも可能である。

(iv) 入院補償制度

公的補償が不十分な国民健康保険加入者であるS社の施工現場に従事する技術者に対して、S社が助成し安い掛け金で入院時の必要経費や休業補償の一部を共済することを目的とした制度である。

技術者は掛け金として年16,000円を本共済に拠出し、これにより、ケガ・病気などで入院が5日以上に及んだ場合には最初の日目から一日5,000円の補償を本共済が実施し、死亡時、もしくは、高度障害を負った時には250万円を本共済が補償する。

(v) がん保険

がんは早期発見によれば治癒する確率が向上しつつあるが、一方、その治療費の自己負担部分は高額化の傾向にある。このような現実を鑑み、S社の施工現場に従事する技術者が少しでも負担を軽減して、不慮の事態に対応することを可能にする制度である。

技術者は団体扱いの割安の保険料で加入することができ、万が一がんににかかったときには入院給付金、診断給付金、在宅療養給付金、通院給付金、死亡保険の5つの手厚い保障が受けられる。

(vi) 住宅ローン割引提携

S社の施工現場に従事する技術者が本人居住の住宅の購入、建築、増改築資金を東洋信託銀行から借りる際に、一般店頭受付返済利息に対して割引が受けられる制度である。

割引率は、特定固定金利型(3年、5年、7年又は10年間は一定利息で、その後見直し)の場合には0.05%、固定金利型の場合には0.12%、変動金利型の場合には0.10%である。

(vii) 事業主共済

S社の外注先の専門工事業者がS社の施工現場で発生した損害に対して、その賠償を共済する制度である。S社の発注額の1万分の5を専門工事業者が拠出することにより、「業務上災害弔慰見舞金共済制度」、「第三者損害賠償共済制度」、「盗難共済制度」の三つの制度を利用することが可能になる。

(vii-i) 業務上災害弔慰見舞金共済制度

S社の施工現場で技術者が業務上の災害により死亡したり障害が残った時に、所属する専門工事業者が支払う法定外補償(慰謝料などの損害賠償対応も含む)のための共済である。これにより被災者本人や遺族の生活の安定が図られる。

補償は弔慰見舞金と遺族である18歳未満の子女への奨学金とに分けられ、死亡か障害か、障害の場合にはその程度によって、そして、子女の年齢に応じて詳細に決定される。

(vii-ii) 第三者損害賠償共済制度

S社の施工現場で技術者が業務上の事故により第三者に対して損害を与えた場合、所属する専門工事業者がこの賠償責任を共済するための制度である。

補償限度額は一事故につき1億円である。

(vii - iii) 盗難共済制度

S社の施工現場で技術者が盗難にあった場合に、所属する専門工事業者がその被害額の一部を共済するための制度である。

補償は5万円以上の被害にあった場合に限定し、一事故最大100万円まで補償する。

(viii) 福利厚生施設

S社の施工現場に従事する技術者は所定のホテル、旅館、式場、スポーツ場、スポーツ施設などを所定金額の20%引き、15%引き、10%引きなどの値段で利用することができる。これらの利用施設は、S社協力会契約によるもの、S社直営であるもの、S社健康保険組合運営によるもの、S社法人会員が提供するもの、など多様である。

3. 3 S社協力会の信頼と学習

「3. 2 S社の協力会と福利厚生」から、S社が外注先の専門工事業者に提供している福利厚生は充実していると言える。これは「1. 2 福利厚生改革」の記述にあるように、日本企業が自社の従業員に対する福利厚生でさえ効率化、さらには、削減に努めていることを考えるならば極めて異例のことである。

ここではこの議論を踏まえ、S社の福利厚生がS社グループの構成員にどのような影響を与えているのかを、インタビューに基づき検討する。

まず、S社本社工務部従業員から次の発言を聞くことができた。

「S社協力会の福利厚生は他社に比較して充実しています。これは、同業他社メーカーと比べてもそうだし、ゼネコンと比べても明らかにそう言えます。例えば、同業他社某メーカーと比べれば、S社協力会の福利厚生制度への加入者数はおよそ一桁多い。これは明らかに、S社協力会の福利厚生制度がそれだけメリットが大きいということです。」

また、同業他社某メーカー従業員にインタビューした際には次の発言が聞かれた。

「福利厚生という面からすれば、明らかにS社さんと比べれば当社の福利厚生が見劣りすることは否定できません。そういうところは今後改善して行きたいと思っはいるのですが、何しろこういう時代ですから仕方がないというのが現状です。それに、やはり規模の違いも大きいです。当社はS社さんとは規模が違いますから、スケール・メリットがS社さんほどは出ないのです。規模に見合った経営をやっていかなければいけませんから。」

以上の二意見より、上述の議論「S社が外注先の専門工事業者に提供している福利厚生は充実している」は裏付けされる。

次に、S社某基礎・建方・外装工事管理会社社長から次の発言を聞くことができた。

「S社は福利厚生がとても充実しています。これはいいことで、協力工事店（外注先の専門工事業者）やその職人に対して、安心感、親密感を与えます。それがS社と彼らとの間に、ビジネスに限定することがないアットホームな関係を作っているのです。」

ですから、当社は協力工事店とは家族ぐるみでお付き合いをさせて頂いています。だからか、新人を雇う時なんかはそのほとんどが親も当社の仕事をしています。100%そうなんじゃないですか。」

また、S社某営業本部従業員からは次の発言を聞くことができた。

「S社と協力工事店（外注先の専門工事業者）は全て長期的な付き合いになっています。

これは、構法がクローズドになっているからというのもありますし、それと同時に、やっぱりS社と仕事をするというのはそれなりのメリットがあるからです。常時一定の受注量を確保できるということや、福利厚生なんかがしっかりしているということもその理由になっていると思います。……、お互いが緊密で、それ故、情報交換なんかはとてもやり易いです。フォーマルな場、インフォーマルな場の両方を含めて、いろいろな意見を聞くことができます。」

以上の二意見より、福利厚生の実を一要因として、安心して働く環境の形成、親密な交流関係の構築、そして、それらを通じての緊密な情報交換、が実現していると把握できる。つまり、福利厚生の実が、契約や公式な合意に明記されていないようなことまで協働するという相互に高いコミットメントが実現している状態、言い換えるならば、「善意に基づく信頼」が成立している状態、を醸成していることが認識できる。これは仮説1の成立を示唆するものである。

さらに、S社事業所従業員から次の発言を聞くことができた。

「今日のような住宅市場を見れば、協力工事店（外注先の専門工事業者）と取引関係を見直しても仕方がないと思います。成績の良いところを残し、そうでないところとの関係を整理するとか。会社も基本的にはその方針です。しかし、そんなことは簡単にはできないのです。なぜなら、今まで一緒に仕事をして来た人達を切り捨てるなんてことはできない。彼らだって生活が掛かっていますから。家族だっています。だから、成績の良くないところはこちらから一生懸命指導し、成績を改善させます。そうやって生産性を少しでも上げてみんなで頑張っていくのです。」

また、S社の外注先の某専門工事業者社長からは次の発言を聞くことができた。

「以前に比べると仕事が減ったのは確かです。これは時代が時代だけに仕方がないです。だからどうするかと言えば、S社だって頑張っている訳ですから私達も一緒に頑張るしかないです。……もちろんS社からはいろいろな注文も来ます。新しいやり方だからこれからはこの方法でやるようにとか。今だって、……。それなら私たちがやることと言えば、いち早くその方法を覚えて、そして、S社の注文に応えることです。それが私達のやるべきことです。」

以上の二意見より、親密な関係性に起因して、組織間における情報・技術移転の効率性が改善していると把握できる。つまり、「善意に基づく信頼」により組織間学習が促進されていることが認識できる。これは仮説2の成立を示唆するものである。

4. 結論

ここでは、本研究の結果を整理し、その学術的意義と限界を示し、最後に、インプリケーションを与える。

上記の事例分析により、仮説1『企業グループ（系列）において、福利厚生の実施は「善意に基づく信頼」を強化する。』及び、仮説2『「善意に基づく信頼」が強いことは組織間学習を促進する。』の成立が示唆された。このことは、

企業グループ（系列）において、福利厚生の実施は「善意に基づく信頼」を強化し、組織間学習を促進する。

ことを示唆するものである。これが本研究の結果である。

次に、本研究の学術的意義に関しては三つが考えられる。一つ目は、福利厚生の実施を精緻化させたことである。従来から福利厚生の実施としてはサブシステムとしての、もしくは、インフォーマルなレベルでの労務管理的意味が考えられてきたが、本研究においてはそれを更に一步踏み込み組織間信頼との関係で捉えた。これにより、福利厚生が企業労務管理に及ぼす影響をより具体的に把握することが可能となった。二つ目は、建設業を分析対象としたことである。これまで信頼や学習といった概念を考察するにあたっては、自動車産業や電気機器産業などの機械集約的な産業を中心に実証されて来たが、これらの概念は人に依存する部分が極めて大きく、分析するにあたっては労働集約的な産業の方が適切であると考えられる。この点、本研究は建設産業を分析対象としたことで信頼や学習をより顕著に認識することが可能となった。更に、従来経営学が建設業を対象とすることは極めて稀であり、本研究が建設業を分析対象としたことは経営学を一般化させることにも寄与した。三つ目は、組織間学習に関する実証研究を企業グループ（系列）を対象に実施したことである。従来、組織間学習に関する議論の多くは戦略的提携や、中核企業が存在しないソシオセントリック・ネットワーク²⁵を対象に分析されて来た。これは経営学がそもそもは欧米を起源とする学問であることに起因すると考えられるが、本研究がメーカーを中心とする日本の系列関係を対象に分析したことは、組織間学習の理論を一般化させることに貢献した。

また、本研究の学術的限界に関しては、変数の統制ができなかったことが考えられる。「善意に基づく信頼」の強化要因は福利厚生の実施に限定されるものではないし、同様に、組織間学習の促進要因も「善意に基づく信頼」に限定されない。つまり、他の要因の影響を統制できなかったため、福利厚生の実施がどの程度「善意に基づく信頼」を強化し、「善意に基づく信頼」がどの程度組織間学習を促進させているのかは全く不明である。他の要因を検討し、それらを統制した大量データによる定量的な実証研究を行うことが今後の課

²⁵ 特定の行為者を焦点として持たないネットワークを表す。

題である。

最後に、本研究から得られるインプリケーションは、福利厚生も企業の経営管理において大きな貢献をしていることを認識すべきということである。「1. 2 福利厚生改革」の記述にあるように、人口高齢化の進展と退職者数の増加により福利厚生費は膨張し、日本企業はその改革に取り組まざるを得ないだろう。しかし、一方で福利厚生の実質が日本の企業グループ（系列）における「善意に基づく信頼」を強化し、組織間学習を促進させていることを認識すべきである。そして、このことにより、その「削減」を目的とした改革ではなく「効率化」を目的とした改革を実現しなければならない。さもなければ福利厚生費の安易な「削減」は、企業競争力の根幹である学習能力を減退させるという極めて悲劇的な結果を招きかねない。

【参考文献】

- Argyris, C. & D. A. Schön, 1978, *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Cyert, R. M. & J. G. March, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Cambridge, Mass., Blackwell. (=井上恒夫訳 (1967)『企業の行動理論』ダイヤモンド社.)
- Daft, R. L. & K. E. Weick, 1984, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 284-295.
- Duncan, R. B., 1974, "Modifications in decision structure in adapting to the environment: Some implications for organizational learning," *Decision Science*, pp. 705-725.
- 藤本至孝・塩野谷祐一 (1997)『企業内福祉と社会保険』東京大学出版会.
- Galbraith, J. R., 1973, *Designing complex organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hedberg, B. L. T., 1981, "How Organizations Learn and Unlearn," in *Handbook of Organizational Design*, Nystrom, P. C. & W. H. Starbuck, eds., Oxford University Press, pp. 3-27.
- Hsu, R. C., 1994, *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*, Cambridge, MA: MIT Press.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002)『人事管理入門』日本経済新聞社.
- Lawrence, P. R. & D. Dyer, 1983, *Renewing American industry*, New York, Free Press.
- 森五郎編著 (1995)『現代日本の人事労務管理——オープン・システム思考』有斐閣.
- 西久保浩二 (1998)『日本型福利厚生再構築——転換期の諸課題と将来展望』(財)社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2001)「組織間学習における関係的信頼の役割——日本自動車産業の事例」『経済経営研究』第 50 号, 125—144 頁.
- 佐護譽 (2003)『人的資源管理概論』文真堂.

Sako, M., 1992, *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge and New York: Cambridge University Press.

Schein, E. H., 1984, "Coming to a new awareness of organizational culture," *Sloan Management Review*, Winter, pp. 3-16.

若林直樹 (2002) 「外注品質管理における組織間ネットワークと信頼」『研究年報 (経済学)』第 64 巻第 2 号 10 月, 207-229 頁.

吉田孟史 (1991) 「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』第 25 巻第 1 号, 47 - 57 頁.

付録 「成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査」

結果と単純集計

付録目次

付録1 調査報告

I. 調査の概要

- 1. 目的と対象 付録1—1
- 2. 調査の方法 付録1—2

II. 集計結果の概要 付録1—4

A. 回答者の属性 付録1—4

- 1. 回答者の属性 付録1—4
- 2. 回答者の職業的属性 付録1—8

B. 働き方への考え方 付録1—11

C. 最近の人事管理制度についての意識 付録1—14

- 1. 人事制度とその環境の変化 付録1—15
 - (1) 賃金制度 付録1—15
 - (2) 経営戦略や人事政策 付録1—16
 - (3) 業績給的報酬制度 付録1—17
 - (4) 仕事の環境や意識の変化 付録1—19
- 2. 評価方式について 付録1—23

D. 会社への関わり方や働き方の意識 付録1—25

- 1. 会社へのコミットメント 付録1—25
- 2. 会社での働き方の意識 付録1—27

付録2 単純集計表 付録2—1

付録3 調査表 付録3—1

付録 1 : 調査報告

調査結果の概要

(1) 回答者の属性

理系の大学・大学院出身で研究・開発や製造部門にいる男性が多かった。職務内容は技術職が半数以上で、職位では管理職が3割以上を占めていた。

(2) キャリア志望とエンプロヤビリティ意識

多くの人が、現在の会社で働き続けたがっており、技術系が多いためにほぼ半数がスペシャリストのキャリアを志望していた。他社に転職してやっていける自信は、同業種だと自信を持っている人が多かった。

(3) 賃金制度、人事制度の評価

業績給、能力給制度への評価が高く、年功給は低かった。自社の賃金・評価制度への評価はやや低かった。能力開発は自己責任と考えている人が多い。

(4) 自社の業績給制度についての評価

部門・仕事の違いによる評価の難しさや仕事の能力と成果の関連の低さを指摘するものが多かった。そして部門毎の業績の違いを反映した方がよいとするものも多かった。

(5) 仕事の内容や環境の最近の変化

仕事負担、雇用、昇進、評価への厳しさの増大を意識していた。そして自社業績への関心を強く持つようになっていた。仕事に関する能力開発を意識するようになっている。

(6) 給与格差について

同僚との業績による給与格差は、あっても良いと考えているが自分の減給は少なく望んでいた。格差は、同じ職位で最低のものを100とすると10~40%位が半数であった。けれども7割の者は自分の減給は20%未満がよいとしていた。

(7) 会社へのコミットメント

会社への愛着は変わらないけれども、変化として退社すると家族や世間のメンツが失われるという意識は下がってきている。

(8) 会社での働き方

会社で能力や自分を成長する考え方が強く、職場では仕事中心の考え方も強かった。

I 調査の概要

1 目的と対象

ここ数年、日本企業でも人事制度改革がすすみ、従来の年功的な評価から成果主義的なものに変化している。こうした人事制度の変化は、ホワイトカラーに、職場での働き方や会社への関わり方を長期にわたる在籍と貢献よりも、短期間で目に見える業績を高める姿勢を求める方向を持っているとされる。成果主義型人事制度改革については、それが成功している事例や不成功な事例について検討する研究は行われている。けれども成果主義型人事制度改革が、ホワイトカラーの働き方についての考え方や会社へのコミットメント（関わり方）、忠誠心を与えている具体的な影響について実際に測定する調査研究はまだ始まったばかりである。私たち京都大学エンプロヤビリティ研究会は、こうした問題意識から経営学・経済学の観点から成果主義的な人事制度改革がホワイトカラーの働くスタイルやその考え方にどのような影響を与えているか、そしてホワイトカラーが現在何を今望んでいるのかを学術的な観点から関西主要電機メーカーの従業員を対象に調査研究を行った。

成果主義的人事制度改革についてはその影響について議論が続いている。この改革は、企業の戦略の求める成果を従業員に意識させることで、そこで現在求められている能力を身に付けさせ、そうした行動をとらせて、高い成果を短期間にあげさせる改革である。この改革では、戦略を反映した部門毎の業績評価の方法を作ること、そうした方法が本人の業績を正しく反映することそして本人の納得を得られる仕組みがあることが重要であるとされる。そうした改革ができる企業が成果主義を効果的に実践できると言われている。他方で批判も多い。成果主義に対する批判としては、その人事制度改革は、人件費抑制のために行われているだけであり、きちんとした業績評価を行っていないので、効果的でないというものもある。こうした面で、数多くの事例分析やアンケート調査が行われている。このアンケート調査は、こうした議論を受けて、成果主義的人事制度改革がホワイトカラーの経営戦略への意識、報酬制度や評価制度、会社へのコミットメント、雇用関係に対する理解への変化に対してどのように影響を与えたのかについて検討した。

そこで本研究会は、主要関西電機メーカー3社にご協力頂き、成果主義的人事制度改革が、ホワイトカラーの経営戦略、報酬制度、会社での働き方やコミットメントに対して与える影響についてアンケート調査を2004年12月から2005年1月にかけて実施した。なお、この調査研究は、文部科学省科学研究費補助金における基盤（C）（2）研究課題「エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究」（代表者：若林直樹／平成15～16年度／課題番号15530256）に対する補助の一部を用いて実施した。

I-2 調査の方法

調査は、成果主義的人事制度改革が現在のホワイトカラーの働き方やコミットメントに関する意識に与える影響を理解するために、事前に調査対象企業の人事部に対するヒヤリング調査とそれを踏まえた調査票（アンケート）による本調査を通じて行った。この報告書は、

調査票調査の結果の概要を伝えるものであった。この調査票調査は、主要関西電機メーカー3社の技術系・事務系従業員に対して行った。それは以下のような概要で行った。

(1) 名称：「成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査」

(2) 実施主体：京都大学エンプロヤビリティ研究会

研究代表者：若林直樹（京都大学大学院経済学研究科助教授）

研究分担者：田尾雅夫（京都大学大学院経済学研究科教授）

宮本光晴（専修大学経済学部教授）

松山一紀（近畿大学経営学部助教授）

久保克行（早稲田大学商学部助教授）

研究協力者：西脇暢子（日本大学経済学部助教授）

山岡 徹（横浜国立大学経営学部助教授）

本間利通（京都大学大学院経済学研究科博士課程）

秋山高志（京都大学大学院経済学研究科博士課程）

(3) 実施期間：2004年12月～2005年1月

(4) 調査対象：関西電機メーカー3社 従業員710名 （事務系・技術系）

(5) 調査方法：郵送調査法

(6) 回収人数：517名 （回収率：72.8%）

(7) 主要調査項目

①被調査者の属性や職位、職務内容

②キャリア志向やエンプロヤビリティの意識

③賃金制度や人事制度、経営戦略への意識について

④報酬制度についての考え方

⑤ここ数年間の仕事環境や仕事意識に於ける変化

⑥評価による格差について

⑦会社へのコミットメントについて

⑧会社での働き方について

(8) 調査支援研究資金

・文部科学省科学研究費補助金基盤研究（C）（2）

・研究課題「エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究」（平成15～16年度／課題番号15530256）

・代表者：若林直樹（京都大学大学院経済学研究科助教授）

この調査結果の単純集計結果については以下の結果概要に於いて報告する¹。

なお、この調査実施に於いては調査協力企業の関係者及び従業員協力者の方々にご協力頂

¹ なおこの調査報告書は、若林直樹、宮本光晴、松山一紀、久保克行、西脇暢子、山岡徹、本間利通、秋山高志の共同執筆で行った。

Ⅱ 集計結果の概要

A 回答者の属性

1 回答者の属性

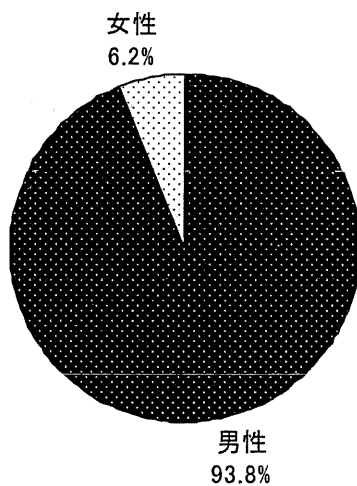
ここでは本調査の回答者の属性を説明する。まず、概要を述べると、性別に関しては男性の構成比率圧倒的に高く、年齢に関しては30代と40代が主な構成者であり、配偶者の有無に関しては配偶者有り・子供有りが多数を占め、最終学歴に関しては理科系出身者が多数を占め、年収に関しては年収600万円以上1000万円未満が全体の6割を占め、住居に関しては持ち家所有者が全体の6割以上を占めた。

以下、回答者の属性を、性別、年齢、配偶者の有無、最終学歴、年収、住居の順に詳細に述べる。

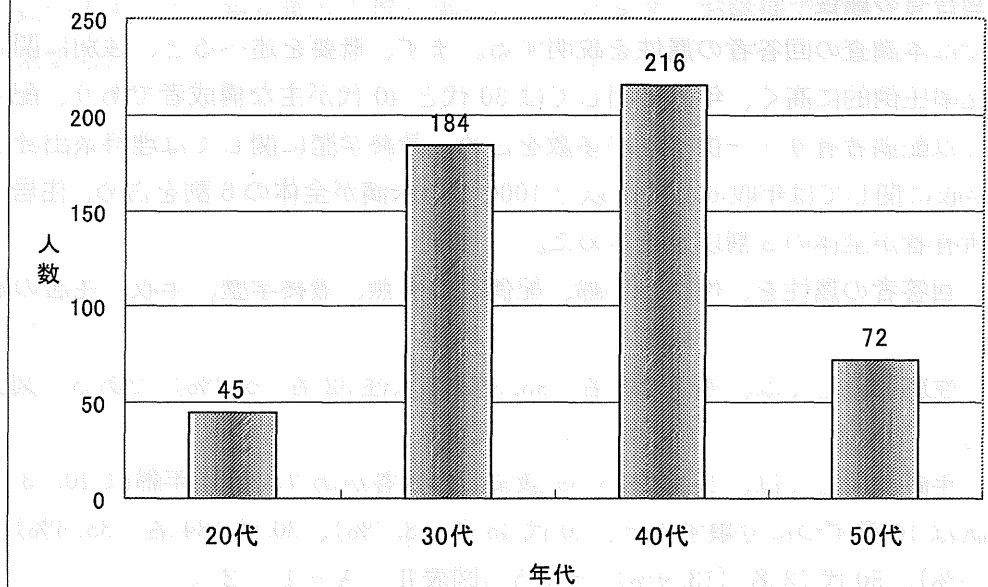
まず、性別に関しては、男性485名(93.8%)、女性32名(6.2%)である(図表Ⅱ-A-1-1)。

次に、年齢に関しては、21歳から59歳までの回答があり、平均年齢は40.73歳である。その内訳は10歳ずつに分類すると、20代45名(8.7%)、30代184名(35.6%)、40代216名(41.8%)、50代72名(13.9%)となる(図表Ⅱ-A-1-2)。

図表Ⅱ-A-1-1 回答者の性別



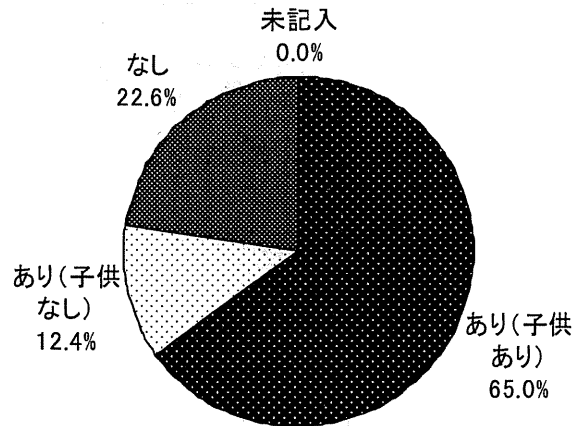
図表Ⅱ-A-1-2 回答者の世代分布



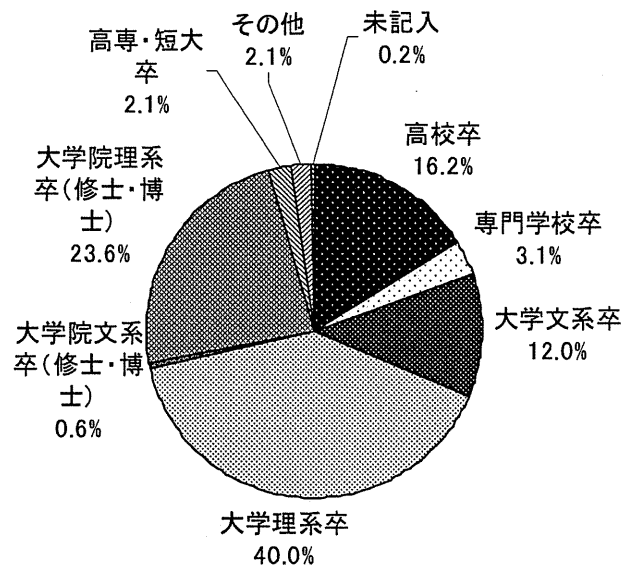
配偶者の有無に関しては、配偶者・子供共に有りが 336 名 (65.0%)、配偶者有り・子供無しが 64 名 (12.4%)、配偶者無しが 117 名 (22.6%) である (図表Ⅱ-A-1-3)。

最終学歴に関しては、高校卒 84 名 (16.2%)、専門学校卒 16 名 (3.1%)、大学文系卒 62 名 (12.0%)、大学理系卒 207 名 (40.0%)、大学院文系卒 (修士・博士合計) 3 名 (0.6%)、大学院理系卒 (修士・博士合計) 122 名 (23.6%)、高専・短大卒 11 名 (2.1%)、その他 11 名 (2.1%)、未回答 1 名 (0.2%) である (図表Ⅱ-A-1-4)。

図表Ⅱ－A－1－3 回答者の配偶者の有無



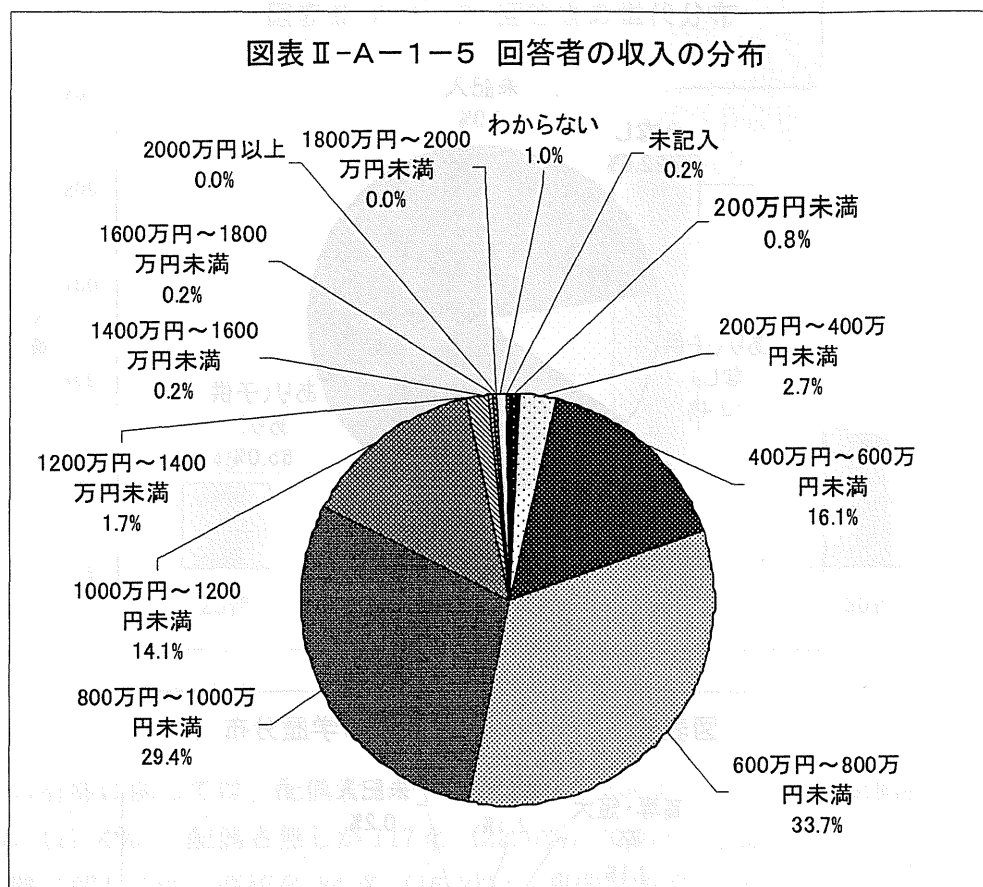
図表Ⅱ－A－1－4 回答者の学歴分布



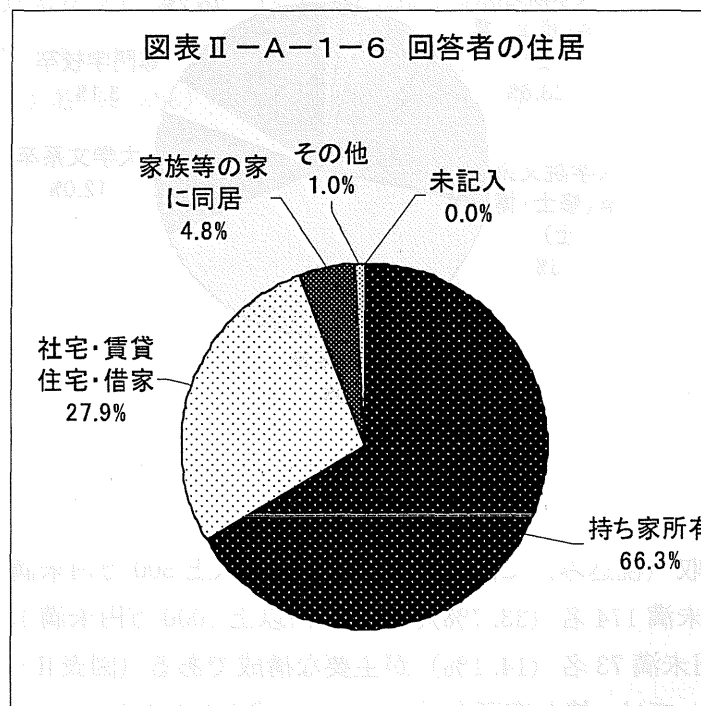
昨年一年間の年収（税込み）に関しては、400 万円以上 600 万円未満 83 名（16.1%）、600 万円以上 800 万円未満 174 名（33.7%）、800 万円以上 1000 万円未満 152 名（29.4%）、1000 万円以上 1200 万円未満 73 名（14.1%）が主要な構成である（図表Ⅱ－A－1－5）。

最後に住居に関しては、持ち家所有（マンション含む）343 名（66.3%）、社宅・賃貸住宅・借家 144 名（27.9%）、家族などの家に同居 25 名（4.8%）、その他 5 名（1.0%）である（図表Ⅱ－A－1－6）。

図表Ⅱ-A-1-5 回答者の収入の分布



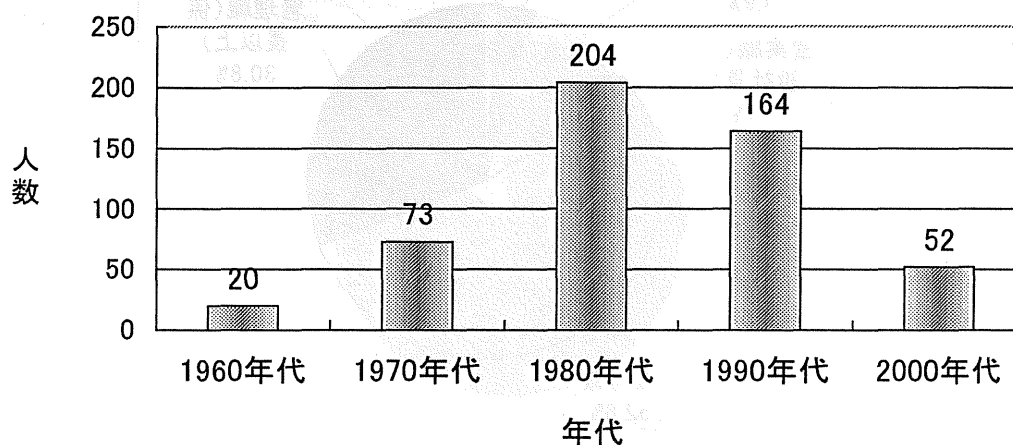
図表Ⅱ-A-1-6 回答者の住居



2 回答者の職業的属性

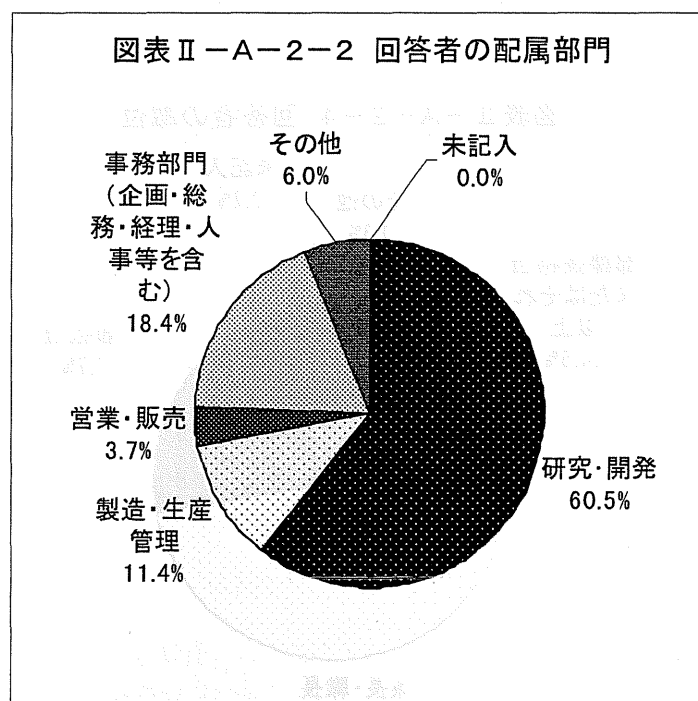
入社年次の範囲は、1961年入社から2004年入社までであり、平均値は1989年であった。回答者の勤続年数の平均は14年前後となる。

図表Ⅱ-A-2-1 入社年次の年代



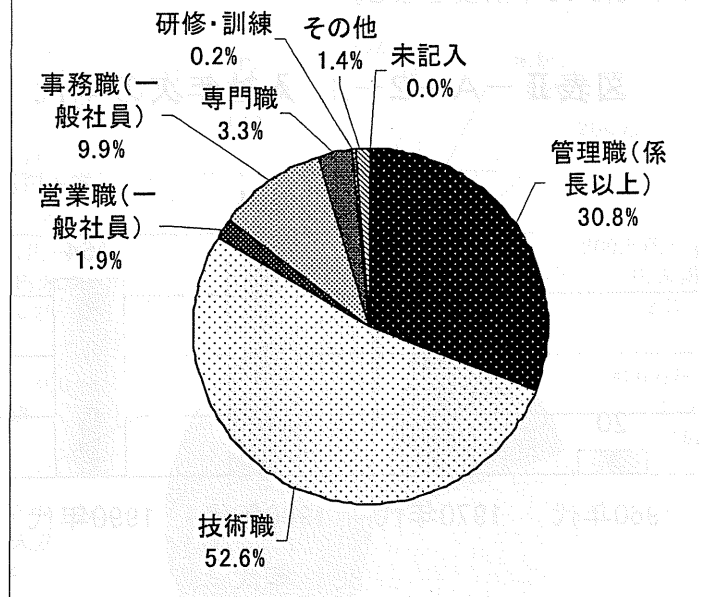
回答者の配属部門は、研究・開発が517人中313人と60.5%を占め、次に事務部門、製造・生産管理部門と続く（図表Ⅱ-A-2-2）。

図表Ⅱ-A-2-2 回答者の配属部門



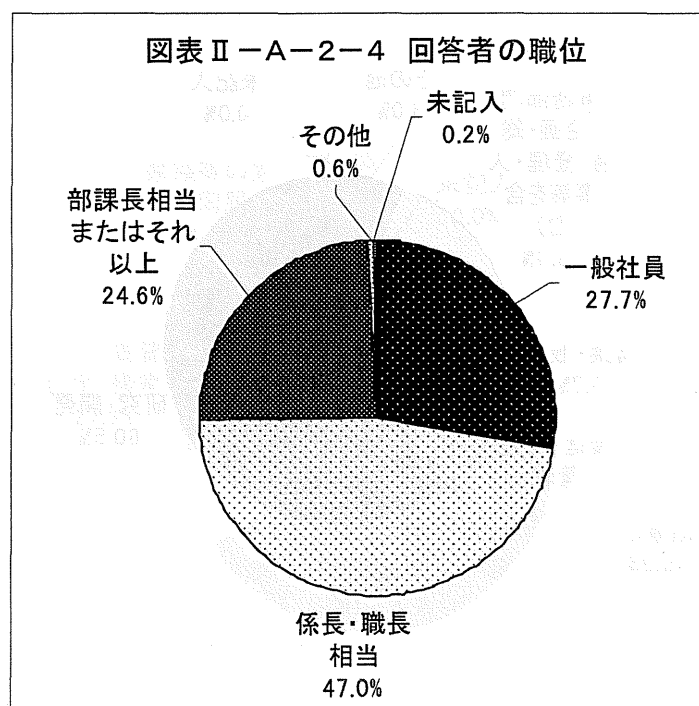
回答者の仕事内容は、技術職が最も多く517人中272人と52.6%となり、次に多かったのが管理職であり31%であった（図表Ⅱ-A-2-3）。

図表Ⅱ－A－2－3 回答者の仕事内容



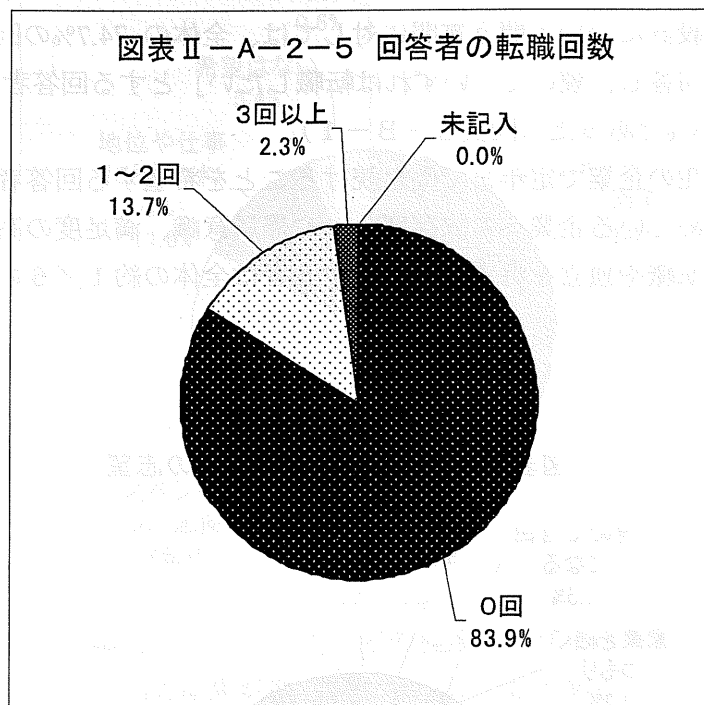
回答者の職位は、係長・職長相当が最も多く、47.0%であった。部課長相当またはそれ以上、一般社員と回答した人は、それぞれ24.6%、27.7%であった（図表Ⅱ－A－2－4）。

図表Ⅱ－A－2－4 回答者の職位



回答者の転職回数は、0回が最も多く全体の84%をしめた。1-2回が14%、3回以

上は2%であった（図表Ⅱ－A－2－5）。

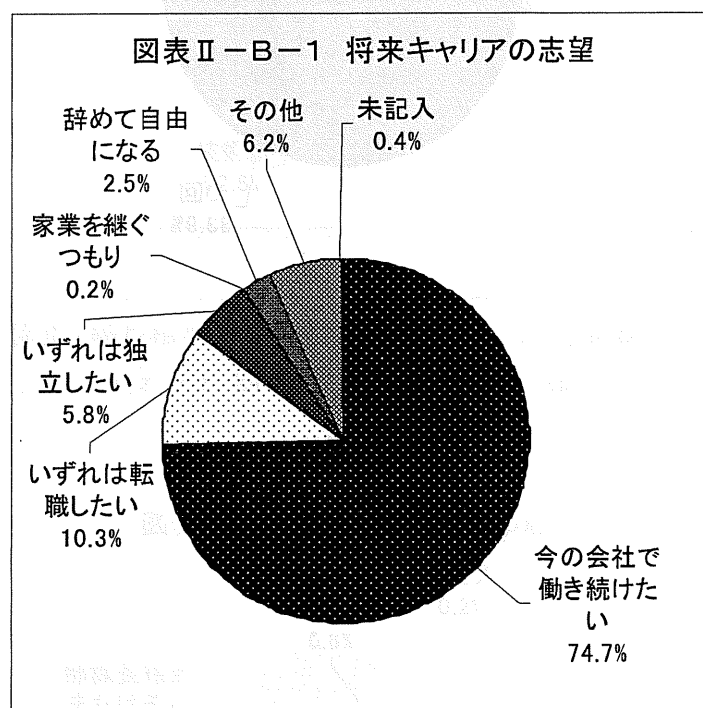


B 働き方への考え方について

1 キャリアについての希望

将来のキャリア設計について問う質問に対しては、全体の 74.7%の回答者が「今の会社で働き続けたい」と回答し、続いて「いずれは転職したい」とする回答者が 10.3%、「いずれは独立したい」が 5.8%であった（図表Ⅱ-B-1）。

このように、現在の企業で定年まで働き続けることを希望する回答者が全回答者の約 2/3 を占め、現在勤めている企業への依存度合いや帰属意識、満足度の高さをうかがわせる結果となった。また転職や独立を将来的に希望する者は全体の約 1/6 の割合を占めるに過ぎず少数派であった。

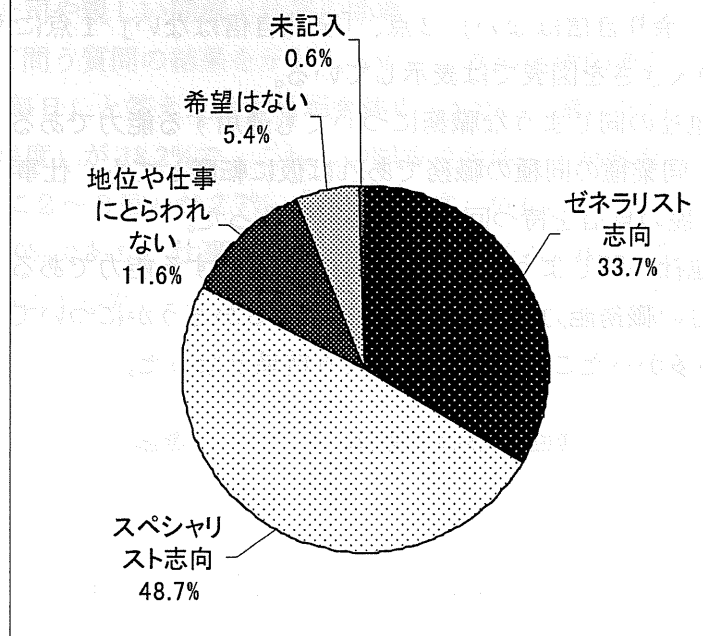


また今後のキャリア設計を考えるにあたって、どの程度専門性の高い仕事に就きたいか、またどのような職種に就いて自らの職務能力を発揮したいか、という仕事の専門性および希望職種について問う質問に対しては、「自分の専門性や特殊能力を活かして、専門職として活躍したい」という回答者が 48.7%を占め、全体の半数近くの割合に上った。その一方で、「いろいろな業務を経験して、管理職として能力を発揮したい」とする回答者が 33.7%で全体の約 1/3 を占めた。（図表Ⅱ-B-2）。

今回の結果から仕事の専門性や将来の職種に関して、全体の 8 割強の回答者が何らかの希望をもっており、「地位や仕事にとらわれず、定年まで勤め上げたい」とする回答者は 11.6%、「特に希望はなく成り行きに任せる」は 5.4%に過ぎなかった。

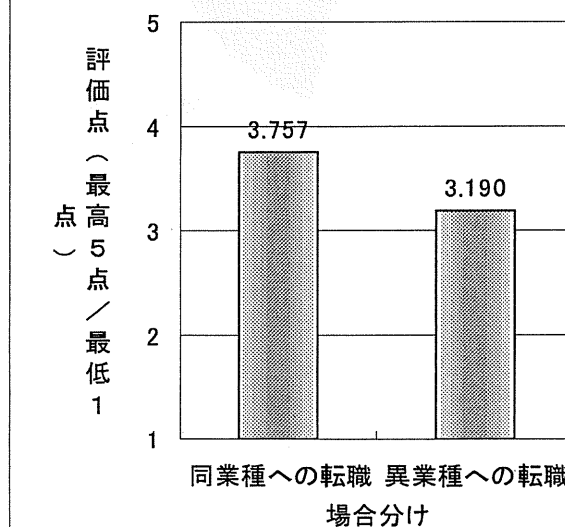
また、多様な業務を幅広く経験することを通じて、将来の管理職としての知識や能力を身につけたいとするゼネラリスト志向の社員よりも、専門性や特殊能力を身につけることで、将来的には専門職として能力を発揮したいとする社員が多数派であることがわかった。

図表Ⅱ－Ｂ－２ キャリアの専門性志向



また、もし仮に今転職することになった場合、自分の職務能力について、どの程度通用すると考えているか、その自信の度合いを問う質問に対する回答結果が次の図表Ⅱ－Ｂ－３である。

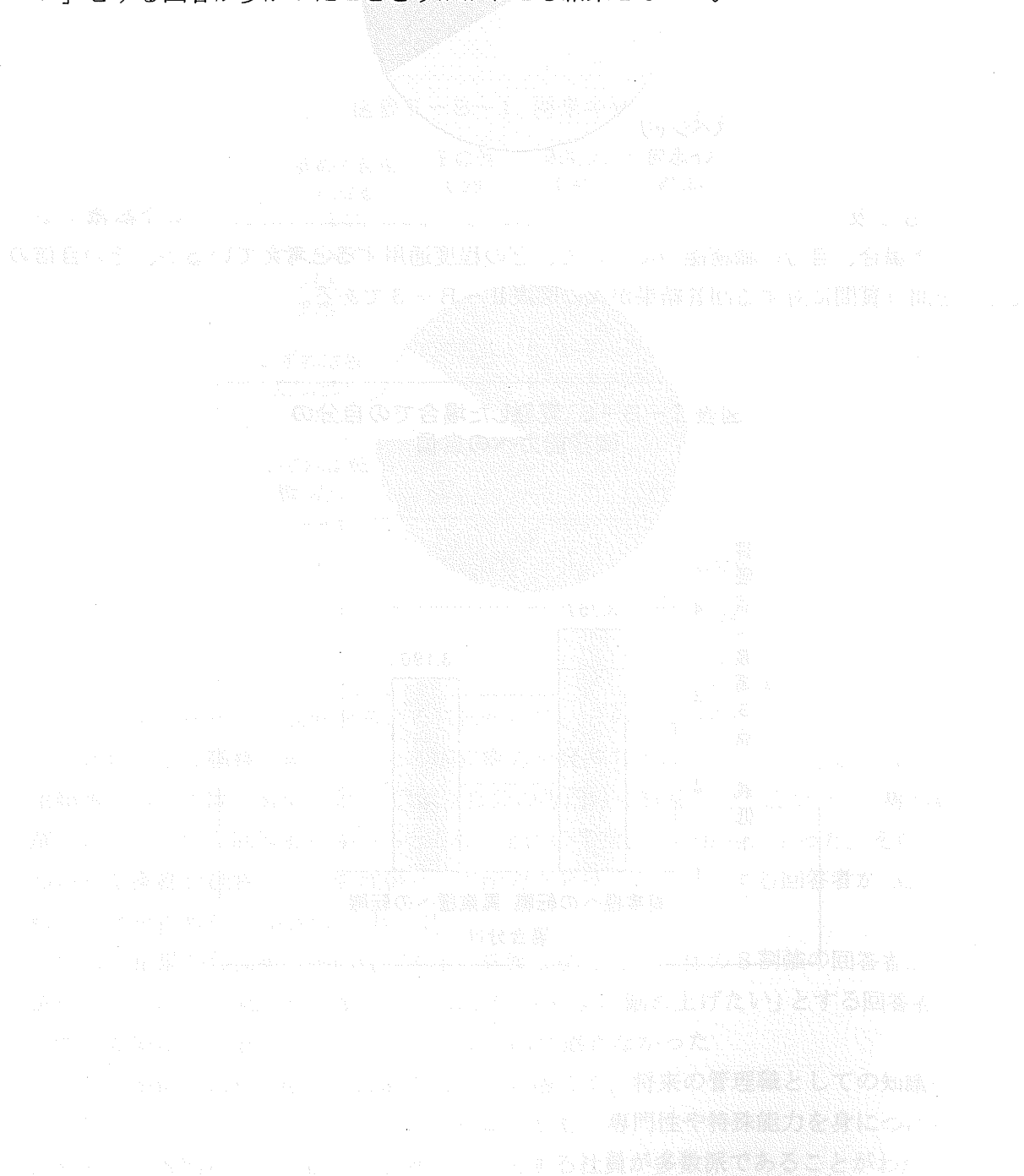
図表Ⅱ－Ｂ－３ 転職した場合での自分の職務能力への自信



集計方法としては、「大いに自信有り」を5点、「まあまあ自信はある」4点、「どちらとも言えない」3点、「余り自信はない」2点、「全然自信はない」1点にカウントし、集計された点数の平均値の大きさを図表では表示している。

まず、「同業種他社の同じような職務についても通用する能力である」とする回答の平均値は3.757であり、同業種の同種の職務であれば仮に転職しても、仕事上「まあまあ自信はある」と答えられる程の自信を持つ回答者が主流であった。

一方、「異業種他社の同じような職務についても通用する能力である」との回答の平均値は3.190であり、自分の職務能力が異業種でも通用するかどうかについては「どちらとも言えない」とする回答が多かったことをうかがわせる結果となった。

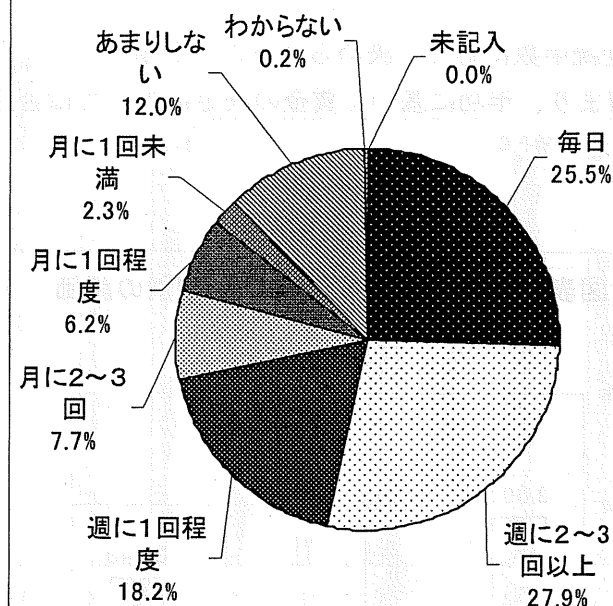


2 職場での相談頻度について

つぎに、職場で上司や親しい同僚と仕事の問題について、どのくらいの頻度で相談することがあるかについて問う質問の結果を示したものが、次の図表図表Ⅱ－B－4である。回答の結果を見ると、「毎日」と答えた回答者が全体の25.5%、「週に2～3回以上」の回答者が27.9%、「週に1回程度」が18.2%で、これらの回答で全体の7割強を占めた。

その一方で、「月に2～3回」が7.7%、「月1回程度」が6.2%、「月1回未満」が2.3%、「あまりしない」が12.0%であり、仕事の問題についてあまり高い頻度では相談しないとする回答者も全体の3割弱に上った。

図表Ⅱ－B－4 職場での相談回数



C 最近の人事管理制度について

1 人事政策とその変化について

(1) 賃金制度一般のあり方に対する考えについて

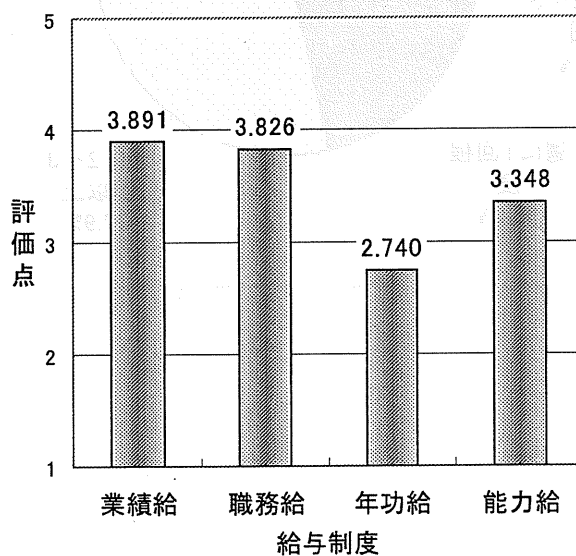
つぎに、賃金制度一般のあり方に対する考えについて質問した。

具体的には、以下に示す4種類の考え方に対して、「そう思う」を5点、「どちらかという
とそう思う」4点、「どちらとも言えない」3点、「どちらかというと思わない」2点、
「そう思わない」1点とカウントし、その集計点数の平均値をそれぞれ示したものが、以下
の図表Ⅱ-C-1である

賃金制度一般について、「賃金は個人の実際の成果（業績評価）に応じて決めることが望ま
しい」との考え方に対する評価の平均が3.891点、「賃金は個人の職務能力に応じて決めるこ
とが望ましい」という考え方への評価が3.826点となり、仕事上の成果や職務能力に応じて
賃金は決められるべきであるという考え方に対する支持の度合いが相対的に高い結果となっ
た。

一方、「賃金は年齢や勤続年数に応じて決められることが望ましい」との考え方に対する評
価は平均で2.740点に留まり、年功に基づく賃金の決定に対しては否定的な捉え方がなされ
ている傾向を示す結果となった。

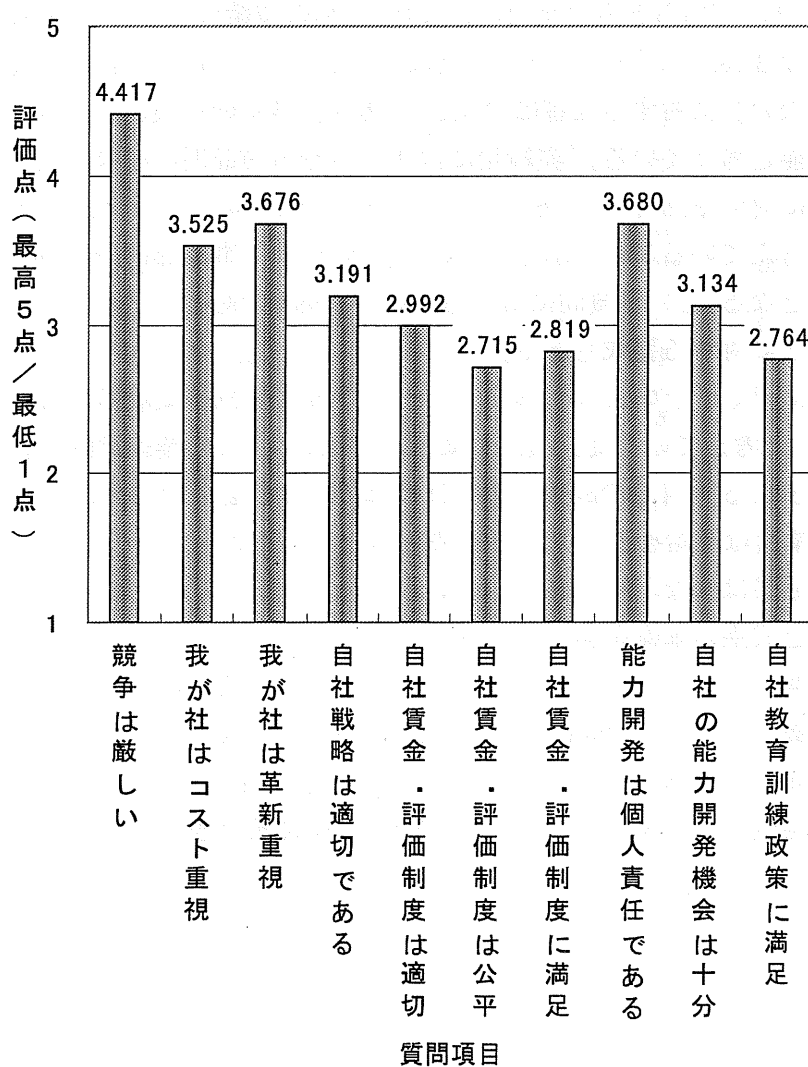
図表Ⅱ-C-1 賃金制度のタイプ別の評価



(2) 経営戦略・人事戦略に対する意識

経営環境、経営戦略および人事施策に対するホワイトカラーの意識に質問した。まず経営環境については、多くの回答者が厳しいと感じていることがわかる。これらの質問のなかで最も高いスコアを示している。次に、経営戦略についてポーターの戦略タイプを参考に問うたところ、自社はコスト重視戦略を採用しているとする回答と、イノベーション重視戦略を採用しているとする回答がほぼ同じ値となっている。また自社の戦略の適切性についてはわずかながら肯定的な評価が認められる。

図表Ⅱ-C-2 経営戦略・人事戦略への意識



後半の質問は人事施策に関するものである。まず自社の賃金・評価制度についてである。総じてあまり明瞭な特徴は見られないが、制度の公平性に対してはわずかながら否定的な認識を有していることが認められる。また、教育訓練・能力開発については、自社の訓練政策に満足している人があまり多くないこと、さらに能力開発は個人責任においてなされるべきであるというのが会社の方針であるという認識を比較的多数の回答者がもっていることがみてとれる。

(3) 業績給的報酬制度

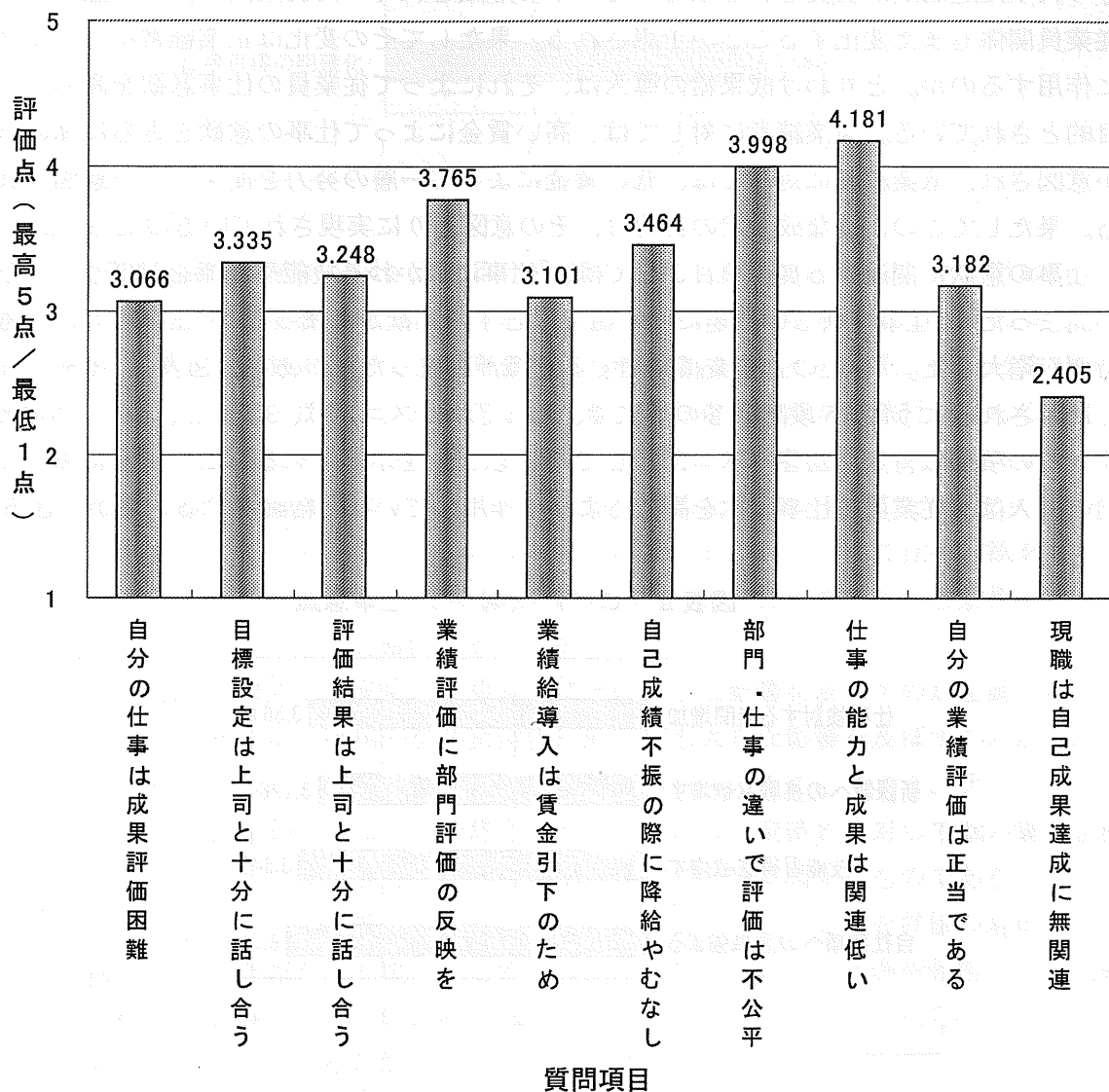
図表Ⅱ－C－3は、業績給的な報酬制度についての従業員の意見をまとめたものである。

業績給において、評価をどのように行うか、チームや部門の成果をどの程度織り込むかは常に問題となる。「私の仕事の成果を評価するのは困難である」という質問に対する回答の平均値は 3.066 であり、どちらともいえない。また、「私の業績は正当に評価されている」という質問に対しては 3.182 と、どちらともいえない。しかし、「現在の仕事は私の業績（成果）の達成につながらない」に対する回答は 2.405 であり、多くの従業員は、現在の仕事で成果を挙げることが可能と考えている。「業績給にはチームや事業部門の成果も反映されるべきである」という質問に対する回答は 3.765 である。多くの従業員がチームや部門の業績を業績給に反映すべきと考えていることが示されている。ただし、「事業部門や仕事の違いによって業績評価は不公平となる」という質問に対する回答が 3.998 であることから、チームや部門の業績を考慮することに対する警戒もある。

従業員は業績給に対してどのように感じているのであろうか。「業績給は賃金を引き下げるための口実である」と考えている従業員が特に多いとはいえない。業績給的な報酬制度には、降給の可能性も含まれる。「自分の成績が悪ければ降給もやむをえない」に対する回答は 3.464 と、ある程度の従業員は降給を受け入れる姿勢を示していることがわかる。ただし、「仕事を行う能力と実際の成果はつながらないことがある」という問への回答は 4.181 であり、多くの従業員が、能力と成果の乖離を感じている。

業績給の運営に関しては上司との話し合いが欠かせない。「目標の設定に関して上司と十分に話し合う機会がある」という設問に対しては、3.335 と、やや「そう思う」「ややそう思う」と答えた従業員が多い。「評価の結果に関して上司と十分に話し合う機会がある」という設問に対する解答の平均値は 3.248 であり、「そう思う」「ややそう思う」と答えた従業員がある程度いる。

図表Ⅱ－C－3 自社の業績給制度への評価

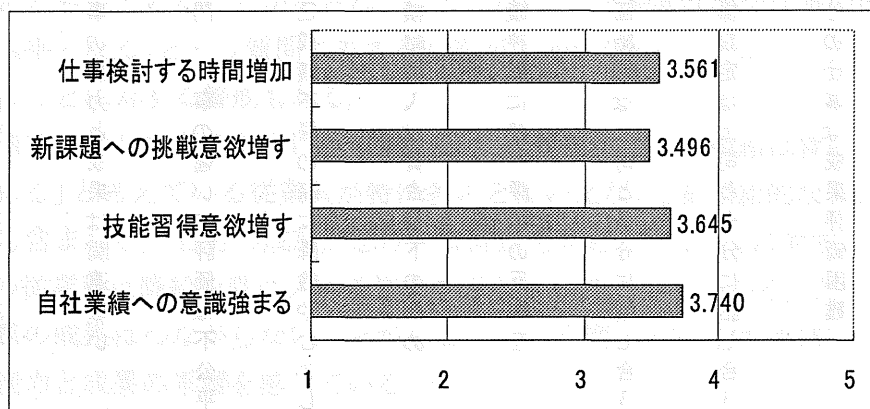


(4) 仕事意識と仕事環境の変化

成果給の導入によって、仕事に対する従業員の意識はどのように変化するのか。一般に既存の人事処遇制度が変更されるなら、その下で形成されていた従業員の仕事の意識や職場の従業員関係もまた変化することが予想される。果たしてその変化は企業経営にとってプラスに作用するのか。とりわけ成果給の導入は、それによって従業員の仕事意欲を高めることが目的とされている。高業績者に対しては、高い賃金によって仕事の意欲をさらに高めることが意図され、低業績者に対しては、低い賃金によって一層の努力を促すことが意図されている。果たしてこのような成果給の目的は、その意図通りに実現されているのだろうか。

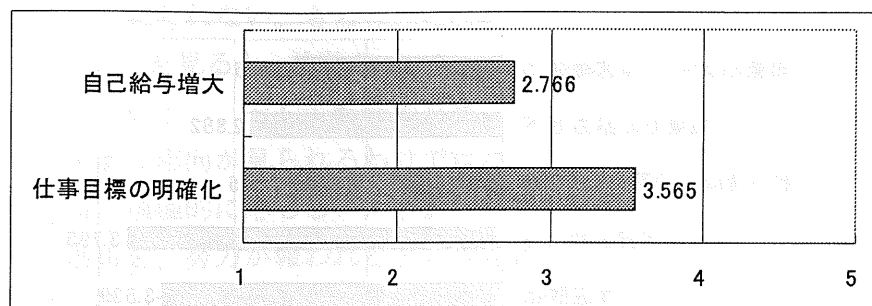
仕事の意欲に関連する質問項目としては、「仕事にかかわる技能や知識を学ぼうとする意欲が高まった」「仕事で新しい課題に取り組もうとする意欲が高まった」「仕事について考える時間が増大した」「自社の企業業績に関する意識が高まった」がある。図表Ⅱ-C-1-(4)-1に示されるように、5段階回答の形式で、それぞれのスコアは、3.6、3.5、3.6、3.7であり、すべての項目は肯定の回答（スコアとして3.0以上）を示している。この限りにおいて成果給の導入は、従業員の仕事意欲を高めるように作用していると結論付けることができる。

図表Ⅱ-C-1-(4)-1 仕事意識



ただし、そのメカニズムは必ずしも成果給の枠組みに沿ったものではない。図表Ⅱ-C-1-(4)-2に示されるように、端的に、「私の給与は増大した」という質問への回答は、2.8のスコアを示すだけである。つまり従業員全体としてみれば、給与は増大したとはいえない。すると、高業績に応じた高い賃金が仕事の意欲をさらに高める、といった成果給のメカニズムの作用を想定することは困難となる。ただし、これはあくまでも従業員の全体をその平均として見たものであり、成果給の効果を正確に捉えるためには、仕事意欲に対する賃金の増大の効果を個別に検証する必要がある。ただこの段階では、成果給の導入後、従業員の全体として賃金は必ずしも増大しているわけではないにもかかわらず、同じく従業員の全体として、仕事の意欲は高まっている、といういささか奇妙な結果を見ることになる。

図表Ⅱ-C-1-(4)-2 賃金と仕事目標

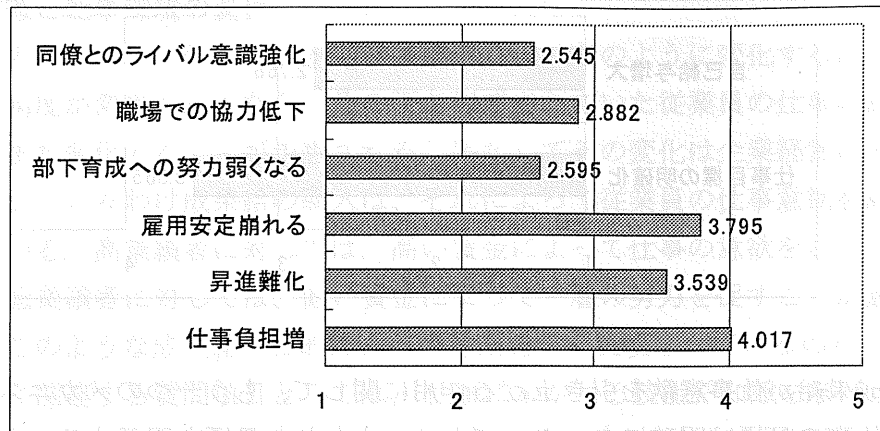


実は、成果給が仕事意欲を引き上げる作用に関して、もう一つのメカニズムがある。それが設問「仕事の目標は明確になった」であり、すなわち目標を明示することによって、あるいは目標を明示する過程において、仕事の意味も明確となり、その達成に何が必要であるかも明確になるということがある。そしてこれによって目標の達成が動機付けられると考えることができる。上記の図表に示されるように、その設問に対する回答は、3.6のスコアを示している。つまり成果給の導入は、少なくとも仕事の目標を明確にすることは確かなようである。この限りにおいて、成果給の導入は、目標を明示することによって仕事意欲を高めるように作用することが推測される。これは他の調査においても確認されている効果であり、今回の調査においても同じ効果を確認することができる。

以上は、成果給の導入が従業員の仕事意欲にどのような影響を及ぼすのかを調べる項目であるが、成果給の導入は、職場の従業員関係に対しても大きな影響を及ぼすことが考えられる。しばしば指摘されるように、個人ごとの業績評価が強まることにより、チームや集団としての協力関係が損なわれることが予想される。あるいは低業績者に対して低い賃金を向けることは、努力を促すことよりも、暗黙に退出を促すことを意図するものである、といった受け止め方が生まれることが考えられる。あるいは年功ではなく実力を評価の基準とすることは、昇進や昇格の査定をより厳しいものとし、これまでと比べて昇進や昇格はより困難になる、といった意識を強めることが考えられる。では今回の調査は、これらの項目に対してどのような回答を示しているのか。

図表Ⅱ-C-(4)-3に示されるように、仕事環境に関連した項目として、「職場の協力の雰囲気は減少した」「同僚とのライバル意識が強まった」「部下や後輩の育成に努力する考えは弱まった」の設問があり、それぞれのスコアは、2.9、2.5、2.6である。すべての項目に対して、5段階表示での肯定の回答（スコアとして3.0以上）は見当たらない。この意味で、成果給の導入によってチームや集団としての協力関係が損なわれる、といった事態は今のところ生まれていないとえる。

図表Ⅱ-C-1-(4)-3 仕事環境



これに対して、「雇用の安定は期待できなくなった」「昇進・昇格は困難になった」のスコアは、3.8、3.5 である。つまり、設問に対する肯定の回答が強まり、先の想定が妥当する。もちろん、雇用に関しては成果主義の結果だけではない。現実の雇用調整や雇用に関する経営方針が、雇用の安定に対する従業員の期待に大きく影響することは間違いない。ただその上で、成果主義の人事制度の下で従業員は、これまでのいわゆる終身雇用・年功賃金・年功昇進の制度はもはや存在しなくなった、という意識を強めていることが確認できる。さらに、成果給の導入による最も顕著な結果として、「仕事の負担は増えた」がある。そのスコアは 4.0 であり、ほとんど全員が仕事の負担増を意識している。当然といえばそれまでであるが、成果給の導入によって業績達成の圧力が強まることが改めて確認できる。

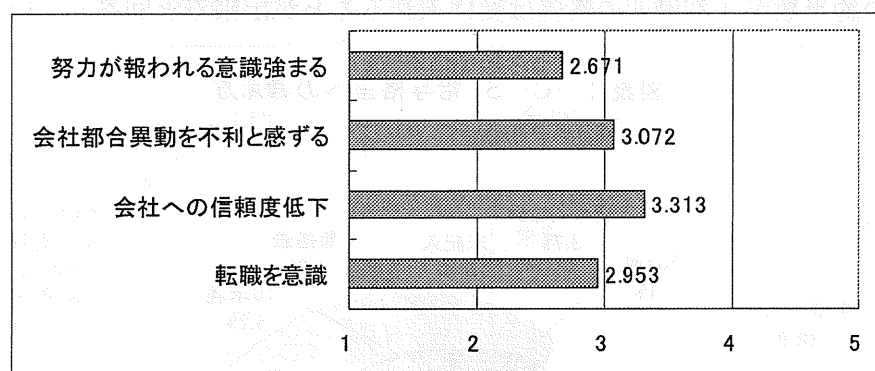
以上のことをまとめると、成果給によって、従業員の全体としては、雇用の安定は崩れ、昇進は困難になったと考え、かつ仕事負担は増大したと考えている。その上で給与が増大したと考える従業員が増大しているわけではない。しかしこの結果、技能習得の意欲や、新しい課題に対する意欲や、仕事に対する検討の意欲や、自社業績に対する意識が低下しているわけではない。あるいは職場の協力関係や、部下の育成の努力が損なわれているわけでもなく、従業員相互がライバル意識を強めているわけでもない。

要するに、従業員の処遇としては低下の意識を強めているにもかかわらず、仕事の意欲や職場関係に対する従業員の行動は、必ずしも悪化しているわけではない。ただし、これはあくまでも従業員の全体を捉えてのことであり、正確には個々の従業員の行動を見る必要がある。つまり、仕事意識を高めている従業員はどのような処遇の下にある従業員であるのか、それとは反対の従業員はどのような処遇の下にある従業員であるのかということをさらに詳細に検討する必要がある。

最後に次のことを指摘しよう。これまでに見てきたように、従業員の過半は自分たちの処遇は悪化していると意識しているにもかかわらず、仕事や職場関係に対する従業員の行動は悪化しているわけではない。果たしてこのような状態は持続するものであるのか。そこで最後の質問項目として、「努力が報われるという意識が高まった」「会社の都合で職務の変更に応じることは不利になると考えるようになった」という設問を見ると、図表Ⅱ-C-(4)-4に示されるように、前者のスコアは2.7、後者のスコアは3.1である。つまり、努力が報われるという意識は低下し、会社の要請に応じて職務を変更することに対しては、少なくとも

それを肯定する意識は見られない。さらに、「会社に対する信頼感は低下してきた」「転職を意識するようになった」を見ると、前者のスコアは3.3、後者のスコアは3.0である。つまり、会社に対する信頼感は低下し、そして転職の意識に関しては、高まっているわけではないとしても、積極的な定着の志向が見られるわけではない。もし既存の日本的経営を、強い定着の意識や会社の要請に積極的に応じるという意味での従業員のコミットメントによって特徴づけ、そしてその理由を、努力が報われるという意識や会社に対する信頼感に求めるなら、成果主義人事制度に伴って、そのような意識は確実に低下していることが確認できる。

図表Ⅱ-C-1-(4)-4 コミットメントの意識



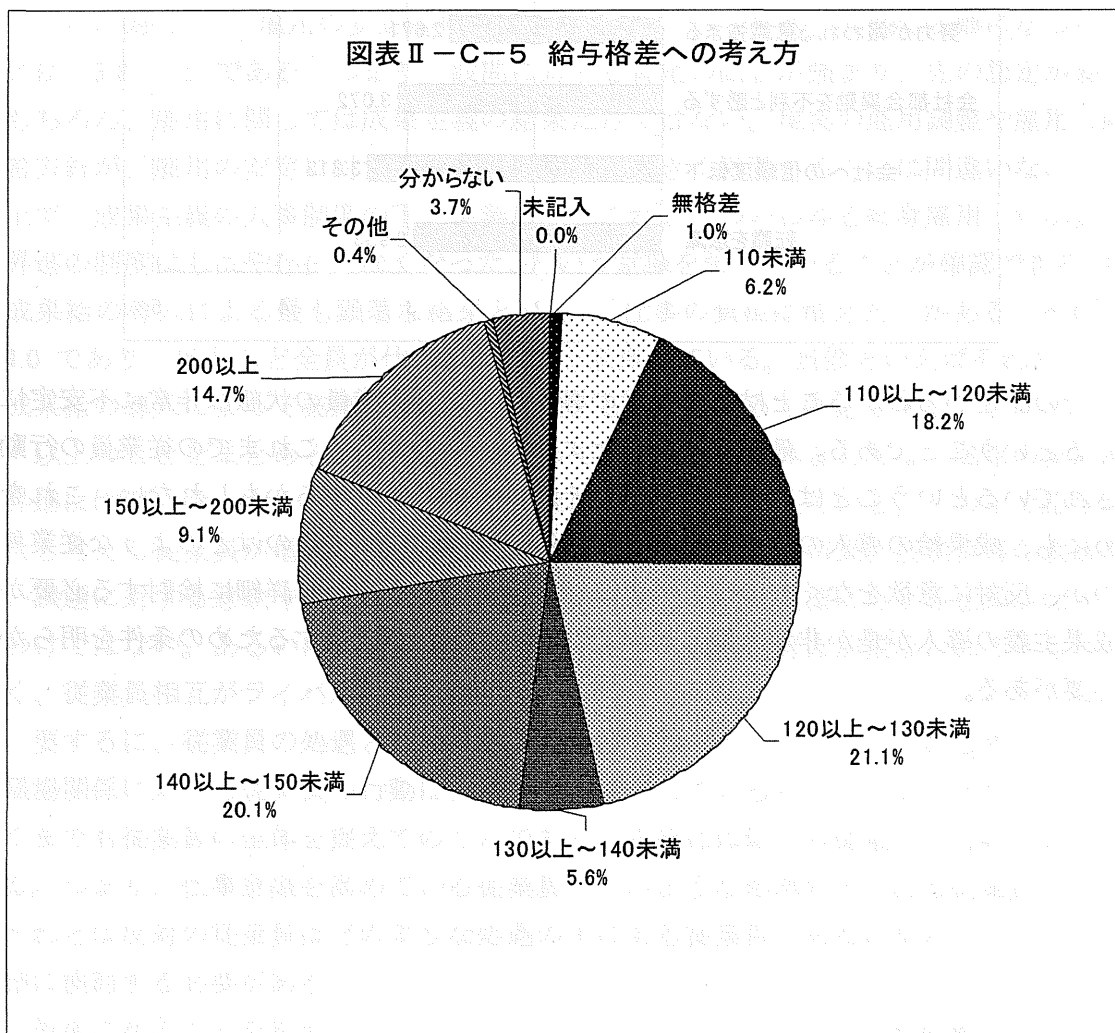
ここでの記述からわかることは、成果給の導入の下で、従業員の状態は非常に不安定になっているということである。最初に指摘したように、今のところこれまでの従業員の行動は維持されているということはある。しかしそれは一挙に悪化するかもしれない。これを見るためにも、成果給の導入の下で、企業との関係を積極的に高めるのはどのような従業員であるのか、反対に意欲をなくすのはどのような従業員であるのかを詳細に検討する必要がある。成果主義の導入が是か非かを論じるのではなく、それが成功するための条件を明らかにする必要がある。

2 評価方式による格差及び変化への意識

業績給による評価において、その際に生じる従業員間の給与格差及びそれに伴い自分の給与がどこまで減額されるかについてどの程度まで受け入れることが出来るのかという意識を見る。

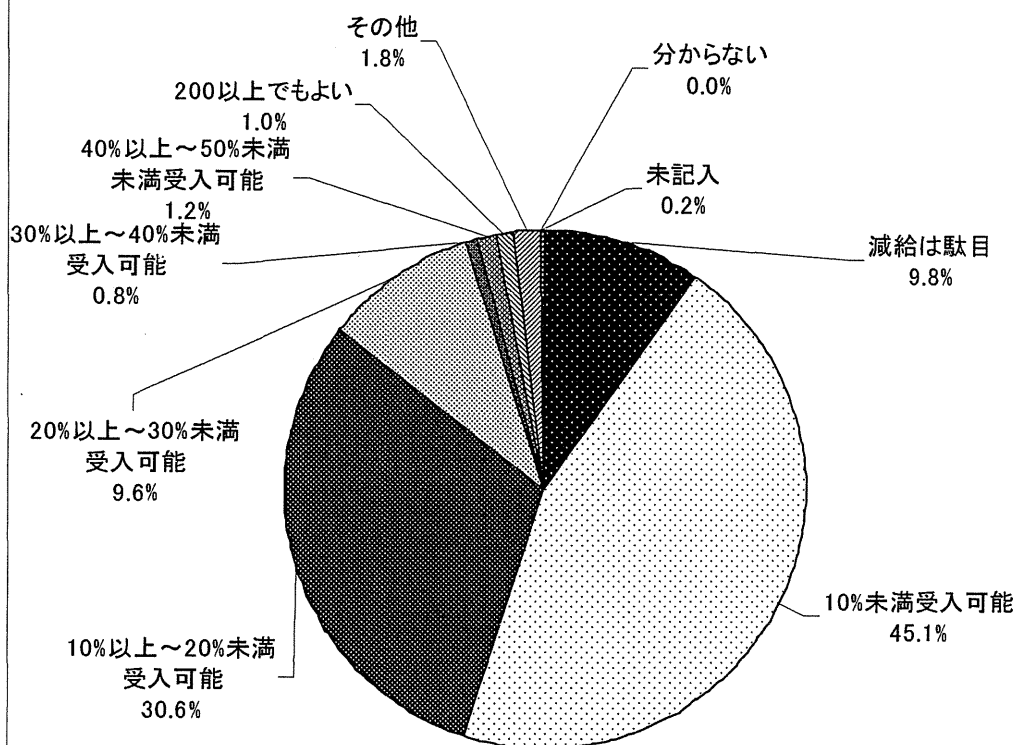
まず、同じ程度の職位の社員の中においては、受け入れられる給与格差についての捉え方は幅広いが、4割程度までならば半数は受け入れることができるとする。その際、仮に同程度の職位の社員で、最も低い社員の給与を100とした場合に、最も高い人の給与の程度がどの程度であってもよいかという指標を基にした。結果として、「110未満だったらいい」(6.2%)、「110以上～120未満」(18.2%)、「120以上～130未満」(21.1%)「120以上～130未満」(5.6%)と、全体の約半数が4割程度の格差は受け入れることが出来ると回答している。

図表Ⅱ-C-5 給与格差への考え方



そしてもしも自分自身の業績が悪い場合には、年間の給与総額が減給されるとしたら多くが2割程度以下だったら受け入れられるとしている。その際、前年度の自身の給与総額を100%とした場合、本年度の給与総額がどの程度の割合で減額される場合まで受け入れられるかという指標を基にした。結果として、「減給は全く受け入れられない」と答えた人が10%程度なのに対し、「10%未満だったら受け入れられる」(45.1%)、「10%以上～20%未満の減額だったら受け入れられる」(30.6%)と、全体の7割以上が2割未満の減額を受け入れることが出来ると回答している。

図表Ⅱ-C-6 減給の受入限度について



D 会社への関わり方や働き方の意識

1 会社へのコミットメント意識の変化

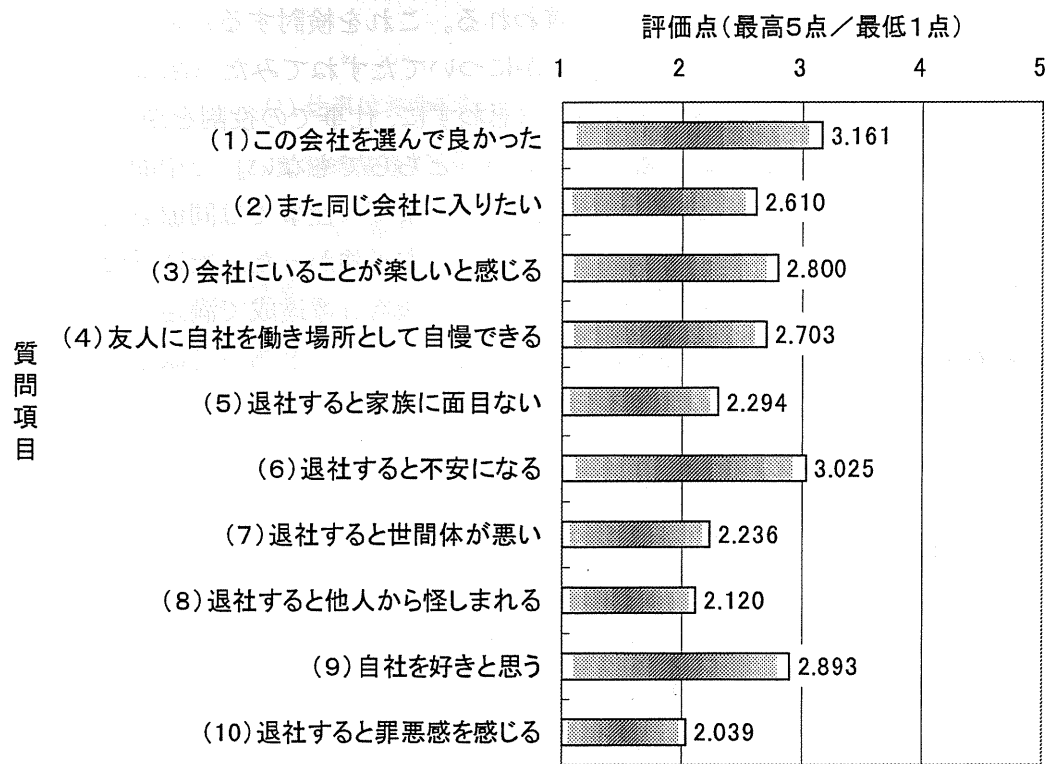
図表Ⅱ-D-1 が示しているように、従業員のコミットメントは全体的に低い。特に離職への抵抗感はかなり薄くなっていることが伺える。

平均得点が「3 点以上」の中立的からやや肯定的な結果が得られたのは、(1) 他の会社ではなくこの会社を選んで本当によかったとおもうようになった (3.161)、(6) この会社を離れたらどうなるか不安であると感じるようになった (3.025)、の 2 項目である。ここからは、従業員は心情的に組織にコミットしている一方、生活などの不安からも今の組織にコミットしていることが伺える。

平均得点が「2.6-2.9 点」の中立的からやや否定的な結果となった項目は、得点の高い順に (9) この会社を好きだと思ふようになってきた (2.893)、(3) この会社にいることが楽しいと感じるようになってきた (2.800)、(4) 友人にこの会社が素晴らしい働き場所であると言えるようになった (2.703)、(2) もう一度就職するとすれば同じ会社に入りたいと考えふようになった (2.610)、の 4 項目が該当する。これらは主体的かつ心理的に組織にコミットしているか否かを問う項目であるが、中立的からやや否定的という結果となっている。

平均得点が「2 点-2.3 点」でやや否定的結果となったのは、(7) 会社を辞めることは世間体が悪いと思ふようになった (2.236)、(5) この会社をやめたら家族や親戚に会わせる顔がないと思ふようになった (2.294)、(8) この会社をやめると人に何と言われるかわからないと思ふようになった (2.120)、(10) この会社を去ったら私は罪悪感を感じるようになると思ふようになった (2.039)、の 4 項目である。これらはいずれも組織離脱への道徳的または倫理的抵抗感に関係する項目だが、この結果を見る限り、そうした心理的抵抗感は薄いことがわかる。

図表Ⅱ-D-1 ここ数年間の会社へのコミットメント意識の変化



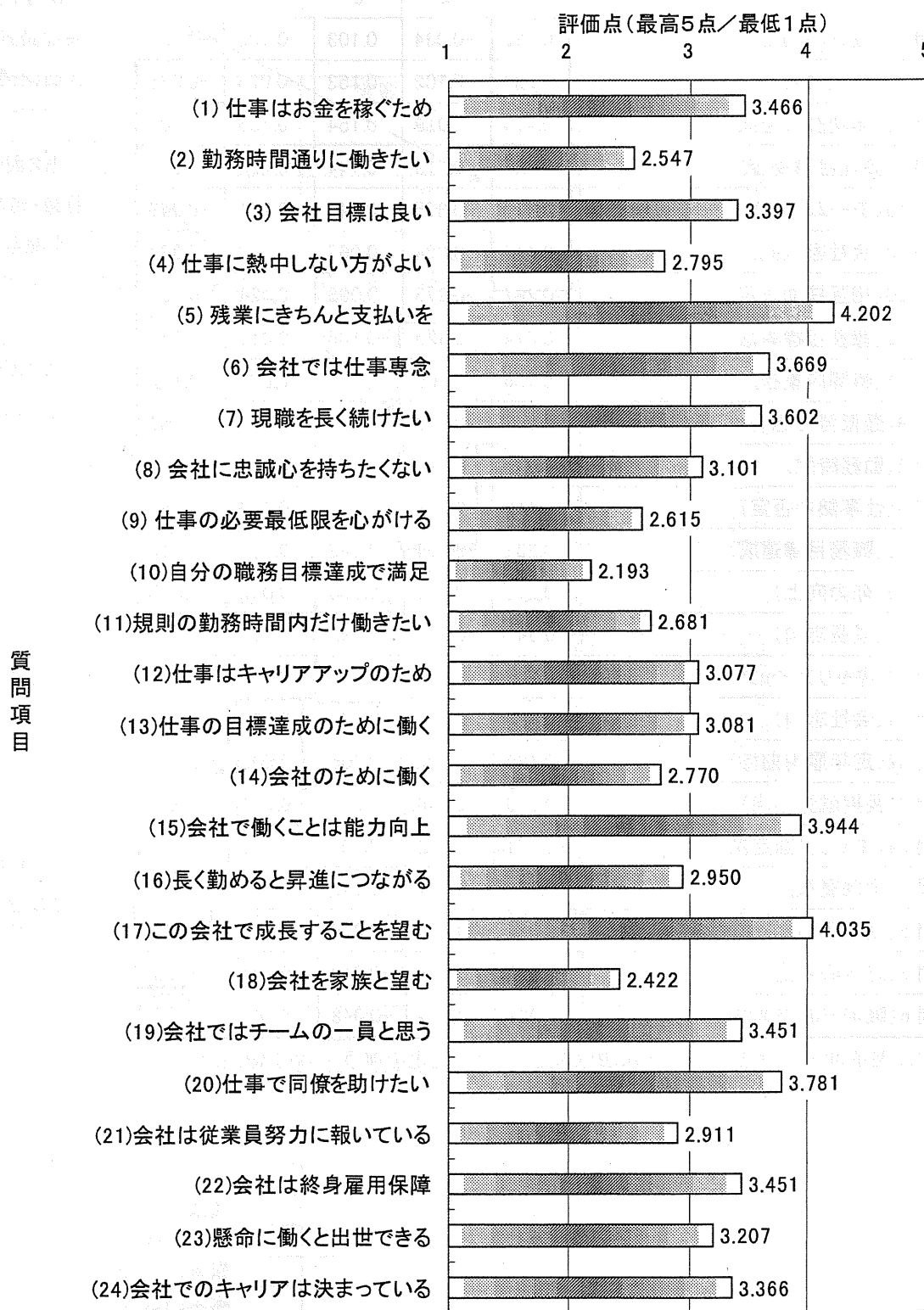
2 会社での働き方の意識

近年では、成果主義の導入や終身雇用の動揺によって、会社での働き方についての従業員の持つ考え方も大きく変わってきていると言われる。これを検討するために、24の代表的な考え方について、どの程度そう考えているかについてたずねてみた（図表Ⅱ-D-2）。

今回の意識の調査では会社をあまり家族とは思わずに、仕事での役割を期待以上に果たし、それを通じた自己成長を望む姿が見えた。3点が「どちらでもない」で中間であるので、4点や2点に近い数値を示した項目を中心に検討した。まず「仕事では同僚を助け」ていきたいけれども、会社はあまり家族とは思わないとの考え方が強かった。次に「会社では仕事に専念」し、「現職を長く続けたい」のであり、「自分の職務目標達成で満足」はしないという考え方が比較的強かった。ただ、仕事に対して残業代はきちんと払って欲しいとする意識が強かった。つまり今の仕事を期待以上に一所懸命長くやりたいけれども代わりにきちんと残業代を払って欲しいとの考え方が出ていた。そしてこの会社で成長することを望み、能力向上につなげたいという会社での仕事での自己成長を重視する考え方が強かった。

こうした意識調査を因子分析してみると5つの因子が抽出されて、会社の昇進評価を正しいと考えるタイプ、割り切り型の会社への関わり派、そして能力成長を重視するタイプの考え方が強かった（図表Ⅱ-D-2）。第1因子は「会社側昇進評価納得派」因子、第2因子は「目標・時間限定関与派」因子、第3因子は「能力成長志向派」因子、第4因子は「長期雇用重視」因子、第5因子は、「金銭重視」因子であった。このうち、第1～4因子で43%強と多くの分散を説明していた。従って、会社側の昇進評価に肯定的なタイプ、決められた目標・時間のみ関与の割り切りタイプ、能力成長志向タイプ、長期雇用志向の4つのタイプの考え方が大きく分かれて存在していた。

図表Ⅱ-D-2 会社での働き方の意識



図表Ⅱ-D-3 会社の働き方の意識の因子分析結果

	1	2	3	4	5	
質問 21(会社評価正当)	0.722	-0.034	0.103	0.135	-0.082	第1因子 会社側昇進 評価納得派
質問 23(出世機会)	0.589	-0.102	0.153	-0.023	-0.075	
質問 16(年功評価志向)	0.474	0.019	0.154	0.136	-0.101	
質問 3(会社目標受容)	0.447	-0.119	0.144	0.208	-0.017	第2因子 目標・時間限 定関与派
質問 19(チーム所属)	0.424	-0.375	0.240	0.231	-0.040	
質問 18(会社家族観)	0.416	-0.024	0.067	0.252	-0.362	
質問 20(相互扶助肯定)	0.287	-0.273	0.098	0.124	0.057	第3因子 能力成長 志向
質問 10(職務目標専念)	-0.014	0.625	-0.136	0.011	0.151	
質問 11(時間内重視)	-0.136	0.609	-0.065	-0.075	0.177	
質問 9(最低努力志向)	-0.069	0.526	-0.103	-0.038	0.366	第4因子 長期雇用 重視
質問 2(勤務時間)	-0.015	0.521	-0.150	0.051	0.112	
質問 4(仕事熱中否定)	-0.112	0.378	-0.044	-0.109	0.253	
質問 13(職務目標達成)	0.202	0.214	0.048	0.131	0.027	第5因子 金銭重視型
質問 15(能力向上)	0.216	-0.170	0.958	0.052	-0.052	
質問 17(成長志向)	0.341	-0.279	0.592	0.097	0.024	
質問 12(キャリアアップ)	0.215	-0.088	0.376	-0.118	-0.079	
質問 14(会社志向)	0.255	0.013	0.035	0.667	-0.361	
質問 22(定年雇用期待)	0.180	-0.102	0.005	0.600	0.161	
質問 7(長期就労志向)	0.216	-0.046	0.007	0.589	0.090	
質問 24(キャリア固定視)	-0.161	0.162	-0.163	0.251	0.113	
質問 1(金銭重視)	-0.121	0.231	-0.075	0.061	0.412	
質問 5(残業手当重視)	-0.014	0.113	0.019	0.041	0.400	
質問 8(忠誠心否定)	-0.142	0.208	-0.014	-0.294	0.393	
質問 6(職場で職務専念)	0.031	0.114	-0.048	0.181	0.323	

(注) 因子抽出法は最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法を使用。

付録2 単純集計表

A. フェースシート項目

(A. 1-1) 性別

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 男性	485	93.8	93.8
2. 女性	32	6.2	6.2
合計	517	100.0	100.0

(A. 1-2) 年齢

平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
40.7	62.4	21	59	517	0

(A. 1-3) 配偶者

	度数	パーセント	有効パーセント
1. あり(子供あり)	336	65.0	65.0
2. あり(子供なし)	64	12.4	12.4
3. なし	117	22.6	22.6
合計	517	100.0	100.0

(A. 1-4) 学歴

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 高校卒	84	16.2	16.3
2. 専門学校卒	16	3.1	3.1
3. 大学文系卒	62	12.0	12.0
4. 大学理系卒	207	40.0	40.1
5. 大学院文系卒	3	0.6	0.6
6. 大学院理系卒	122	23.6	23.6
7. 短大・高専卒	11	2.1	2.1
8. その他	11	2.1	2.1
欠損数	1	0.2	
合計	517	100.0	100.0

(A. 1-5) 収入

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 200万円未満	4	0.8	0.8
2. 200万円-400万円未満	14	2.7	2.7
3. 400万円-600万円未満	83	16.1	16.1
4. 600万円-800万円未満	174	33.7	33.7
5. 800万円-1000万円未満	152	29.4	29.5
6. 1000万円-1200万円未満	73	14.1	14.1
7. 1200万円-1400万円未満	9	1.7	1.7
8. 1400万円-1600万円未満	1	0.2	0.2
9. 1600万円-1800万円未満	1	0.2	0.2
10. 1800万円-2000万円未満	0	0.0	0.0
11. 2000万円以上	0	0.0	0.0
12. 分からない	5	1.0	1.0
欠損数	1	0.2	
合計	517	100.0	100.0

(A. 1-6) 住居

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 持ち家所有	343	66.3	66.3
2. 社宅・賃貸住宅・借家	144	27.9	27.9
3. 家族等の家に同居	25	4.8	4.8
4. その他	5	1.0	1.0
合計	517	100.0	100.0

(A. 2-1) 入社年次

平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1986.9	85.1	1961	2004	513	4

(A. 2-2) 配属部門

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 研究・開発	313	60.5	60.5
2. 製造・生産管理	59	11.4	11.4
3. 営業・販売	19	3.7	3.7
4. 事務部門	95	18.4	18.4
5. その他	31	6.0	6.0
合計	517	100.0	100.0

(A. 2-3 a) 仕事内容

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 管理職	159	30.8	30.8
2. 技術職	272	52.6	52.6
3. 営業職	10	1.9	1.9
4. 事務職	51	9.9	9.9
5. 専門職	17	3.3	3.3
6. 研修・訓練中	1	0.2	0.2
7. その他	7	1.4	1.4
合計	517	100.0	100.0

(A. 2-3 b) 職位

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 一般社員	143	27.7	27.7
2. 係長・職長相当	243	47.0	47.1
3. 部課長相当またはそれ以上	127	24.6	24.6
4. その他	3	0.6	0.6
欠損数	1	0.2	
合計	517	100.0	100.0

(A. 2-4) 転職回数

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 0回	434	83.9	83.9
2. 1-2回	71	13.7	13.7
3. 3回以上	12	2.3	2.3
合計	517	100.0	100.0

B. 働き方への考え方
(B. 1-1) 将来キャリア

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 今の会社で働き続けたい	386	74.7	75.0
2. いずれは転職したい	53	10.3	10.3
3. いずれは独立したい	30	5.8	5.8
4. 家業を継ぐつもり	1	0.2	0.2
5. 辞めて自由になる	13	2.5	2.5
6. その他	32	6.2	6.2
合計	515	99.6	
欠損数	2	0.4	
合計	517	100.0	100.0

(B. 1-2) 専門性

	度数	パーセント	有効パーセント
1. いろいろな業務を経験して、管理職として能力を発揮したい	174	33.7	33.9
2. 自分の専門性や特殊能力を活かして、専門職として活躍したい	252	48.7	49.0
3. 地位や仕事にとらわれずに、定年まで勤め上げたい	60	11.6	11.7
4. 特に希望はなく、成り行きに任せる	28	5.4	5.4
合計	514	99.4	
欠損数	3	0.6	
合計	517	100.0	100.0

(B. 1-3. 1) 転職した場合の自分の職務能力自信 (同業種)

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 全然自信はない	5	1.0	1.0
2. 余り自信はない	37	7.2	7.2
3. どちらとも言えない	100	19.3	19.5
4. まあまあ自信はある	308	59.6	59.9
5. 大いに自信あり	64	12.4	12.5
合計	514	99.4	
欠損数	3	0.6	
合計	517	100.0	100.0

(B. 1-3. 2) 転職した場合の自分の職務能力自信 (異業種)

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 全然自信はない	11	2.1	2.1
2. 余り自信はない	87	16.8	16.9
3. どちらとも言えない	226	43.7	43.8
4. まあまあ自信はある	177	34.2	34.3
5. 大いに自信あり	15	2.9	2.9
合計	516	99.8	
欠損数	1	0.2	
合計	517	100.0	100.0

(B. 2-1) 上司や同僚との相談回数

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 毎日	132	25.5	25.5
2. 週に2-3回以上	144	27.9	27.9
3. 週に一回程度	94	18.2	18.2
4. 月に2-3回	40	7.7	7.7
5. 月一回程度	32	6.2	6.2
6. 月一回未満	12	2.3	2.3
7. あまりしない	62	12.0	12.0
8. わからない	1	0.2	0.2
合計	517	100.0	100.0

C. 人事制度についての考え方

(C. 1-1) 賃金制度一般のあり方について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. 賃金は個人の実際の仕事の成果(業績評価)に応じて決めることが望ましい	3.9	0.7	1	5	516	1
2. 賃金は個人の職務能力に応じて決めることが望ましい	3.8	0.6	1	5	516	1
3. 賃金は年齢や勤続年数に応じて決めることが望ましい	2.7	0.8	1	5	516	1
4. 賃金は仕事の価値に応じて決めることが望ましい	3.3	1.0	1	5	515	2

(C. 1-2) 経営戦略や人事政策について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. わが社の経営環境は競争が厳しい	4.4	0.7	1	5	516	1
2. わが社の経営戦略はコスト重視である	3.5	1.0	1	5	516	1
3. わが社の経営戦略は製品や技術について革新を重視している	3.7	0.9	1	5	516	1
4. わが社の経営方針は現在の経営環境に対して適切である	3.2	0.8	1	5	514	3
5. わが社の現在の賃金及び評価制度は現在の経営環境では会社として適切である	3.0	0.8	1	5	516	1
6. わが社の賃金及び評価制度の実際の運用は公正だと感じられる	2.7	0.8	1	5	516	1
7. わが社の賃金及び評価制度に対して個人的に満足している	2.8	0.9	1	5	515	2
8. わが社において、能力向上は会社の責任というより社員自身の責任であるという考え方が強い	3.7	0.7	1	5	516	1
9. わが社では能力開発の機会は社内・社外に十分に与えられている	3.1	0.9	1	5	516	1
10. わが社の教育訓練政策に個人的に満足している	2.8	1.0	1	5	516	1

(C. 1-3) 業績給的な報酬制度について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. 私の仕事の成果を評価するのは困難である	3.1	1.1	1	5	516	1
2. 目標の設定に関して上司と十分に話し合う機会がある	3.3	1.1	1	5	516	1
3. 評価の結果に関して上司と十分に話し合う機会がある	3.2	1.1	1	5	516	1
4. 業績給にはチームや事業部門の成果も反映されるべきである	3.8	0.7	1	5	515	2
5. 業績給は賃金を引き下げるための口実である	3.1	1.2	1	5	516	1
6. 自分の成績が悪ければ降給もやむをえない	3.5	0.9	1	5	515	2
7. 事業部門や仕事の違いによって業績評価は不公平となる	4.0	0.8	1	5	515	2
8. 仕事を行う能力と実際の成果はつながらないことがある	4.2	0.6	1	5	515	2
9. 私の業績は正当に評価されている	3.2	0.7	1	5	516	1
10. 現在の仕事は私の業績(成果)の達成につながらない	2.4	0.8	1	5	516	1

(C. 1-4) 仕事環境や仕事意識の変化について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. 仕事の目標は明確となった	3.6	0.9	1	5	517	0
2. 私の給与は増大した	2.8	1.4	1	5	517	0
3. 仕事の負担は増えた	4.0	0.8	1	5	517	0
4. 職場の協力の雰囲気は減少した	2.9	1.2	1	5	516	1
5. 同僚とのライバル意識が強まった	2.5	0.8	1	5	516	1
6. 部下や後輩の育成に努力する考えは弱まった	2.6	1.3	1	5	516	1
7. 雇用の安定は期待できなくなった	3.8	1.1	1	5	516	1
8. 昇進・昇格は困難になった	3.5	1.1	1	5	516	1
9. 努力が報われるという意識が高まった	2.7	0.9	1	5	516	1
10. 転職を意識するようになった	3.0	1.3	1	5	515	2
11. 仕事に関わる技能や知識を学ぼうとする意欲が高まった	3.6	0.7	1	5	516	1
12. 仕事で新しい課題に取り組もうとする意欲が高まった	3.5	0.7	1	5	516	1
13. 仕事について考える時間が増えた	3.6	0.9	1	5	515	2
14. 自社の企業業績に関する意識が高まった	3.7	0.8	1	5	515	2
15. 会社の都合で職務の変更に応じることが不利になると考えるようになった	3.1	0.9	1	5	516	1
16. 会社に対する信頼感は低くなった	3.3	1.1	1	5	517	0

(C. 2-1 a) 給与格差について

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 受け入れられない	5	1.0	1.0
2. 110未満	32	6.2	6.2
3. 110-120	94	18.2	18.2
4. 120-130	109	21.1	21.1
5. 130-140	29	5.6	5.6
6. 140-150	104	20.1	20.1
7. 150-200	47	9.1	9.1
8. 200以上でもかまわない	76	14.7	14.7
9. その他	2	0.4	0.4
10. 分からない	19	3.7	3.7
合計	517	100.0	100.0

(C-2-1 b) 減給の受入度合について

	度数	パーセント	有効パーセント
1. 受け入れられない	50	9.7	9.7
2. 10%未満	230	44.5	44.6
3. 10%-20%	156	30.2	30.2
4. 20%-30%	49	9.5	9.5
5. 30%-40%	4	0.8	0.8
6. 40%-50%	6	1.2	1.2
7. 50%以上	7	1.4	1.4
8. その他	5	1.0	1.0
9. 分からない	9	1.7	1.7
欠損数	1	0.2	
合計	517	100.0	100.0

D. 会社への関わり方や、働き方への考え方

(D. 1-1) 会社との関わり方について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. 他の会社でなく、この会社を選んで本当によかったと思うようになった	3.2	0.9	1	5	516	1
2. もう一度就職すれば、同じ会社に入りたいと考えるようになった	2.6	1.0	1	5	516	1
3. この会社にいることが楽しいと考えるようになった	2.8	0.8	1	5	515	2
4. 友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言えるようになった	2.7	0.8	1	5	516	1
5. この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がないと思うようになった	2.3	1.1	1	5	514	3
6. この会社を離れたら、どうなるか不安であると感じるようになった	3.0	1.3	1	5	516	1
7. 会社を辞めることは、世間体が悪いと思うようになった	2.2	1.1	1	5	516	1
8. この会社を辞めると人に何と言われるかわからないと思うようになった	2.1	1.0	1	5	516	1
9. この会社を好きだと思うようになってきた	2.9	0.9	1	5	516	1
10. この会社を去ったら、私は罪悪感を感じると思うようになった	2.0	0.9	1	5	516	1

(D. 2-1) 会社での働き方について

	平均値	分散	最小値	最大値	有効度数	欠損数
1. 自分の仕事は主にお金を稼ぐためにしている	3.5	1.2	1	5	517	0
2.決められた勤務時間どおりに働く方が好きだ	2.5	1.4	1	5	517	0
3. 会社の目標は良いと思っている	3.4	0.8	1	5	517	0
4. 仕事にあまり熱中しすぎない方がよい	2.8	1.2	1	5	517	0
5. 残業に対して、規定通りお金が支払われることを望んでいる	4.2	0.8	1	5	516	1
6. 会社では仕事だけに専念している	3.7	0.9	1	5	517	0
7. 今の仕事をなるべく長く続けるつもりだ	3.6	0.8	1	5	517	0
8. 会社に忠誠心を余り抱かないのが普通だと思う	3.1	1.0	1	5	517	0
9. 仕事をすませるのに必要なことだけをするようにしている	2.6	0.9	1	5	517	0
10. 自分の仕事だけの目標が満たされるだけで満足である	2.2	0.8	1	5	517	0
11. 基本的に規則で決められた時間の範囲内だけで働きたい	2.7	1.4	1	5	517	0
12. この仕事は、私の将来のキャリアアップの為にステップだ	3.1	1.1	1	5	517	0
13. 主に仕事で与えられた目標を達成するために働きたい	3.1	0.8	1	5	516	1
14. この会社のためにいつまでも働こうと思う	2.8	1.0	1	5	517	0
15. この会社で仕事をする事で、自分の能力の向上を図りたい	3.9	0.7	1	5	517	0
16. 会社に長く勤めてその目標達成に努力することが昇進につながる	2.9	1.0	1	5	517	0
17. この会社の中で、自分が成長することを望む	4.0	0.6	1	5	517	0
18. 私にとって会社は家族のようなものであると感じる	2.4	1.0	1	5	516	1
19. 私は、この会社でチームの一員であると感じる	3.5	0.9	1	5	517	0
20. 仕事で同僚に厄介な問題があったときは、あとあとのことを考えて彼(彼女)を助けたい	3.8	0.5	1	5	517	0
21. この会社は、従業員の努力にきちんと報いていると感じる	2.9	0.8	1	5	517	0
22. 会社が定年まで雇用を保障してくれるならば、この会社に最大限の貢献をしたい	3.5	1.0	1	5	517	0
23. この会社には一所懸命働けば出生する機会が十分ある	3.2	1.0	1	5	517	0
24. この会社における私の将来のキャリアは、だいたい決まっている	3.4	0.9	1	5	517	0

部外秘

成果主義的人事制度と 働くスタイルの変化についての意識調査

京都大学エンプロヤビリティ研究会

趣旨

ここ数年、日本企業でも人事制度の改革がすすみ、従来の年功的な評価から成果主義的なものに変化しております。こうした制度の変化は、サラリーマンの職場での働き方や会社への関わり方をより目に見える業績を目指す形に変えてきているといわれています。けれども、実際にサラリーマンの方々の考えを聞く機会は余り多くありません。私たち京都大学エンプロヤビリティ研究会*は、経営学・経済学の観点から成果主義的な人事制度改革がサラリーマンの働くスタイルやその考え方にどのような影響を与えているか、そして皆様が現在何を希望しているのかを学術的な観点から研究しております。

ご多忙とは思いますが、以下の質問にご回答頂ければ幸いです。なお、この調査は、会社側の方に配布のご協力を頂いておりますものの、私ども大学研究者が単独で行うものです。全て結果は数値的に処理をされますので、会社名、個人名、回答内容が外部に漏れることはありません。結果が出ましたら、その概要を来年春にはお手元にご配布したいと思います。この数値結果については学術目的で学会や出版物で活用し、成果主義のあり方について考えることに活用させて頂きたいと思います。

終わりましたら、同封の返信用封筒に入れて12月20日（月）までに下記までご返送頂きたいければ幸いです（切手は不要です）。なお、ご質問等ございましたら、下記にご連絡頂ければ幸いです。

京都大学エンプロヤビリティ研究会事務局
京都大学大学院経済学研究科 若林直樹研究室
住所：〒606-8501 京都市左京区吉田本町
電話&ファックス：075-753-3502（留守電有）
E-mail:wakaba@econ.kyoto-u.ac.jp

* なお、この研究会は、京都大学大学院経済学研究科・助教授若林直樹が幹事になりまして、近畿大学、専修大学、早稲田大学、日本大学、横浜国立大学の人事管理に関する研究者で構成しております。

A. まずあなた自身のことについてお伺いします

★以下の質問ではただし書きがなければ、あてはまる選択肢に一つだけ○をおつけ下さい。

1. あなたご自身のことについてお伺いします。

(1) 性別をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

1. 男性
2. 女性

☐

(1)

(2) 年齢を教えてください。数字をご記入下さい。

満 歳

(2), (3)

(3) 配偶者の有無をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

1. 有り (子供あり)
2. 有り (子供無し)
3. 無し

☐

(4)

(4) 最終学歴をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

- | | |
|----------|--------------------|
| 1. 高校卒 | 5. 大学院文系 (修士・博士) 卒 |
| 2. 専門学校卒 | 6. 大学院理系 (修士・博士) 卒 |
| 3. 大学文系卒 | 7. 短大・高専卒 |
| 4. 大学理系卒 | 8. その他 |

☐

(5)

(5) 昨年一年間の収入 (税込) をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 200万円未満 | 7. 1200万円～1400万円未満 |
| 2. 200万円～400万円未満 | 8. 1400万円～1600万円未満 |
| 3. 400万円～600万円未満 | 9. 1600万円～1800万円未満 |
| 4. 600万円～800万円未満 | 10. 1800万円～2000万円未満 |
| 5. 800万円～1000万円未満 | 11. 2000万円以上 |
| 6. 1000万円～1200万円未満 | 12. 分からない |

☐

(6)

(6) あなたの住居について教えてください。あてはまるものに一つ○をおつけください。

1. 持ち家所有 (マンション含む)
2. 社宅・賃貸住宅・借家
3. 家族等の家に同居
4. その他

☐

(7)

2. あなたの現在の仕事についてお伺いします。

(1) 現在のお勤めの会社の入社年次をお答え下さい。数字でご記入下さい。

西暦

--	--	--	--

 年 (8), (9), (10), (11)

(2) 現在の配属部門をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

1. 研究・開発
2. 製造・生産管理
3. 営業・販売
4. 事務部門（企画、総務、経理、人事等を含む）
5. その他

--

 (12)

(3) 現在の職位についてお伺いします。あてはまるものに一つ○をおつけください。

(a) 現在の仕事内容をお答え下さい。

- | | |
|--------------|-----------|
| 1. 管理職（係長以上） | 5. 専門職 |
| 2. 技術職 | 6. 研修・訓練中 |
| 3. 営業職（一般社員） | 7. その他 |
| 4. 事務職（一般社員） | |

--

 (13)

(b) 現在の職位をお答え下さい。

1. 一般社員
2. 係長・職長相当
3. 部課長相当またはそれ以上
4. その他

--

 (14)

(4) 現在までの転職回数をお答え下さい。あてはまるものに一つ○をおつけください。

1. 0回
2. 1～ 2回
3. 3回以上

--

 (15)

次の頁にお進みください

B. 貴方自身の働き方への考え方に関してお伺いします。

1. これからのキャリアについてのあなたのご希望をお伺いします。

(1) あなたの将来の働き方について考えをお聞かせください。あてはまるものに一つ○をしてください。

- | | |
|----------------|-------------|
| 1. 今の会社で働き続けたい | 4. 家業を継ぐつもり |
| 2. いずれは転職したい | 5. 辞めて自由になる |
| 3. いずれは独立したい | 6. その他 |

☐

(16)

(2) 仕事の専門性に関して、あなたの考えをお答え下さい。あてはまるものに一つ○をしてください。

1. いろいろな業務を経験して、管理職として能力を発揮したい
2. 自分の専門性や特殊能力を活かして、専門職として活躍したい
3. 地位や仕事にとらわれずに、定年まで勤め上げたい
4. 特に希望はなく、成り行きに任せる

☐

(17)

(3) 下記のように、仮に今転職することになった場合、貴方の職務能力についてどのように考えておられますか。それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	大いに自信有り	まあまあ自信はある	どちらとも言えない	余り自信はない	全然自信はない
1. 同業種他社の同じような職務についても通用する能力である	5	4	3	2	1
2. 異業種他社の同じような職務についても通用する能力である	5	4	3	2	1

☐

(18), (19)

2. 職場で上司や親しい同僚と仕事の問題についてどのくらい相談することがありますか。

あてはまるものに一つ○をしてください。

- | | |
|-------------|-----------|
| 1. 毎日 | 5. 月1回程度 |
| 2. 週に2～3回以上 | 6. 月1回未満 |
| 3. 週に1回程度 | 7. あまりしない |
| 4. 月に2～3回 | 8. わからない |

☐

(20)

☐

C. 最近の人事管理制度についてのあなたのお考えをお伺いします。

1. 人事政策とその変化についてのお考えに関してお伺いします。

(1) 賃金制度一般のあり方に対するあなた自身のお考えをお聞かせ下さい。

それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも言えない	どちらかという そう思わない	そう思わない
例. 賃金は昔のままだがよい(例なので回答して頂かなくて結構です)。	5	4	3	2	1
1. 賃金は個人の実際の仕事の成果(業績評価)に応じて決めることが望ましい	5	4	3	2	1
2. 賃金は個人の職務能力に応じて決めることが望ましい	5	4	3	2	1
3. 賃金は年齢や勤続年数に応じて決められることが望ましい	5	4	3	2	1
4. 賃金は仕事の価値に応じて決められることが望ましい	5	4	3	2	1

--	--	--	--

(21), (22), (23), (24)

(2) ご自分の会社の現在の経営戦略や人事政策についてあなた自身のお考えをお聞かせ下さい。

それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも言えない	どちらかという そう思わない	そう思わない
1. わが社の経営環境は競争が厳しい	5	4	3	2	1
2. わが社の経営戦略はコスト重視である	5	4	3	2	1
3. わが社の経営戦略は製品や技術について革新を重視している	5	4	3	2	1
4. わが社の経営方針は現在の経営環境に対して適切である	5	4	3	2	1
5. わが社の現在の賃金及び評価制度は現在の経営環境では会社として適切である	5	4	3	2	1
6. わが社の賃金および評価制度の実際の運用は公正だと感じられる	5	4	3	2	1
7. わが社の賃金および評価制度に対して個人的に満足している	5	4	3	2	1
8. わが社において、能力向上は会社の責任というより社員自身の責任であるという考え方が強い	5	4	3	2	1
9. わが社では能力開発の機会は社内・社外に十分に与えられている	5	4	3	2	1
10. わが社の教育訓練政策に個人的に満足している	5	4	3	2	1

(25), (26), (27), (28), (29)

(30), (31), (32), (33), (34)

(3) 業績給的な報酬制度についてのあなたの意見をお聞かせ下さい。

それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも言えない	どちらかという そう思わない	そう思わない
1. 私の仕事の成果を評価するのは困難である	5	4	3	2	1
2. 目標の設定に関して上司と十分に話し合う機会がある	5	4	3	2	1
3. 評価の結果に関して上司と十分に話し合う機会がある	5	4	3	2	1
4. 業績給にはチームや事業部門の成果も反映されるべきである	5	4	3	2	1
5. 業績給は賃金を引き下げるための口実である	5	4	3	2	1
6. 自分の成績が悪ければ降給もやむをえない	5	4	3	2	1
7. 事業部門や仕事の違いによって業績評価は不公平となる	5	4	3	2	1
8. 仕事を行う能力と実際の成果はつながらないことがある	5	4	3	2	1
9. 私の業績は正当に評価されている	5	4	3	2	1
10. 現在の仕事は私の業績（成果）の達成につながらない	5	4	3	2	1

(35), (36), (37), (38), (39)

(40), (41), (42), (43), (44)

次の頁にお進みください

(4) この数年間のあなたの仕事環境やご自身の仕事意識の変化について教えてください。

それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも言え ない	どちらかという そう思わない	そう思わない
1. 仕事の目標は明確となった	5	4	3	2	1
2. 私の給与は増大した	5	4	3	2	1
3. 仕事の負担は増えた	5	4	3	2	1
4. 職場の協力の雰囲気は減少した	5	4	3	2	1
5. 同僚とのライバル意識が強まった	5	4	3	2	1
6. 部下や後輩の育成に努力する考えは弱まった	5	4	3	2	1
7. 雇用の安定は期待できなくなった	5	4	3	2	1
8. 昇進・昇格は困難になった	5	4	3	2	1
9. 努力が報われるという意識が高まった	5	4	3	2	1
10. 転職を意識するようになった	5	4	3	2	1
11. 仕事に関わる技能や知識を学ぼうとする意識が強まった	5	4	3	2	1
12. 仕事で新しい課題に取り組もうとする意欲が高まった	5	4	3	2	1
13. 仕事について考える時間が増えた	5	4	3	2	1
14. 自社の企業業績に関する意識が高まった	5	4	3	2	1
15. 会社の都合で職務の変更に応じることは不利になると考えるようになった	5	4	3	2	1
16. 会社に対する信頼感は低くなってきた	5	4	3	2	1

(45), (46), (47), (48), (49), (50), (51), (52)

(53), (54), (55), (56), (57), (58), (59), (60)

次の頁にお進みください

2. 評価方式について

(1) 業績給による評価による格差や変化について、あなたは以下の場合にどの程度まで受け入れることが出来るか、お答え下さい。

(a) あなたは、同じ程度の職位の社員の中においては、どの程度の給与格差であったら受け入れられるとお考えですか。仮に同程度の職位の社員で、最も低い社員の給与を100とした場合に、最も高い人の給与の程度がどの程度であってもよいかについて次の区切りでお聞きます。あてはまるものに一つだけ○をつけてください。

1. 格差は全く受け入れられない
2. 110未満だったらよい
3. 110以上～120未満くらいだったらよい
4. 120以上～130未満くらいだったらよい
5. 130以上～140未満くらいだったらよい
6. 140以上～150未満くらいだったらよい
7. 150以上～200未満くらいだったらよい
8. 200以上でもかまわない
9. その他
10. 分からない

☐

(61)

(b) もしもご自分の業績が悪い場合に、ご自分の年間の給与総額が減給されるとした場合に、あなたは減額をどの程度の割合まで受け入れることができるとお考えですか。前年度のご自分の給与総額を100%とした場合に、本年度の給与総額がどの程度の割合で減額される場合まで受け入れられるかについてお聞きます。あてはまるものに一つだけ○をつけてください。

1. 減給は全く受け入れられない
2. 10%未満の減額だったら受け入れられる
3. 10%以上～20%未満の減額だったら受け入れられる
4. 20%以上～30%未満の減額だったら受け入れられる
5. 30%以上～40%未満の減額だったら受け入れられる
6. 40%以上～50%未満の減額だったら受け入れられる
7. 50%を超える減額でも受け入れられる
8. その他
9. 分からない

☐

(62)

次の頁にお進みください

D. あなたの会社への関わり方や、働き方への考え方についてお伺いします

1. あなたは、現在お勤めの会社との関わり方についてのお考えで、ここ数年間で前よりも次の点で変化を感じておられますか。それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも 言えない	どちらかという そう思わない	そう思わない
1. 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思うようになった	5	4	3	2	1
2. もう一度就職するとすれば、同じ会社に入りたいと考えるようになった	5	4	3	2	1
3. この会社にいることが楽しいと感じるようになった	5	4	3	2	1
4. 友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言えるようになった	5	4	3	2	1
5. この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がないと思うようになった	5	4	3	2	1
6. この会社を離れたら、どうなるか不安であると感じるようになった	5	4	3	2	1
7. 会社を辞めることは、世間体が悪いと思うようになった	5	4	3	2	1
8. この会社を辞めると人に何と言われるかわからないと思うようになった	5	4	3	2	1
9. この会社を好きだ思うようになってきた	5	4	3	2	1
10. この会社を去ったら、私は罪悪感を感じると思うようになった	5	4	3	2	1

(63), (64), (65), (66), (67),
(68), (69), (70), (71), (72)

次の頁にお進みください

2. あなたは、会社での働き方についてどのように考えておられますか。それぞれの質問にあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

	そう思う	どちらかという	どちらとも言えない	どちらかという	そう思わない
1. 自分の仕事は主にお金を稼ぐためにしている	5	4	3	2	1
2.決められた勤務時間どおりに働く方が好きだ	5	4	3	2	1
3. 会社の目標は良いと思っている	5	4	3	2	1
4. 仕事にあまり熱中し過ぎない方がよい	5	4	3	2	1
5. 残業に対して、規定通りお金が支払われることを望んでいる	5	4	3	2	1
6. 会社では仕事だけに専念している	5	4	3	2	1
7. 今の仕事をなるべく長く続けるつもりだ	5	4	3	2	1
8. 会社に忠誠心に余り抱かないのが普通だと思う	5	4	3	2	1
9. 仕事をすませるのに必要なことだけをするようにしている	5	4	3	2	1
10. 自分の仕事だけの目標が満たされるだけで満足である	5	4	3	2	1
11. 基本的に規則で決められた時間の範囲内だけで働きたい	5	4	3	2	1
12. この仕事は、私の将来のキャリアアップの為のステップだ	5	4	3	2	1
13. 主に仕事で与えられた目標を達成するために働きたい	5	4	3	2	1
14. この会社のためにいつまでも働こうと思う	5	4	3	2	1
15. この会社で仕事をすることで、自分の能力の向上を図りたい	5	4	3	2	1
16. 会社に長く勤めてその目標達成に努力することが昇進につながる	5	4	3	2	1
17. この会社の中で、自分が成長することを望む	5	4	3	2	1
18. 私にとって会社は家族のようなものであると感じる	5	4	3	2	1
19. 私は、この会社でチームの一員であると感じる	5	4	3	2	1
20. 仕事で同僚に厄介な問題があったときには、あとあとのことを考えて彼(彼女)を助けたい	5	4	3	2	1
21. この会社は、従業員の努力にきちんと報いていると感じる	5	4	3	2	1
22. 会社が定年まで雇用を保障してくれるならば、この会社に最大限の貢献をしたい	5	4	3	2	1
23. この会社には一所懸命働けば出世する機会が十分ある	5	4	3	2	1
24. この会社における私の将来のキャリアは、だいたい決まっている	5	4	3	2	1

(73), (74), (75), (76), (77), (78), (79), (80), (81), (82), (83), (84)
 (85), (86), (87), (88), (89), (90), (91), (92), (93), (94), (95), (96)

平成 15 年度～平成 16 年度
文部省科学研究費補助金・基盤研究(C)(2) 課題番号 15530256

エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と
組織コミットメントの流動化の調査研究
研究成果報告書

2005 年 5 月末日発行

○研究代表者：京都大学大学院経済学研究科教授 若林直樹
連絡先：〒606-8501 京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科
TEL：075-753-3502
FAX：075-753-3492

※編集協力 本間利通、秋山高志